

3 1761 11648567 3

CAI  
TA67  
P55

Government  
Publications

# O · R · T · U · S

SUMMER • 1987 • ÉTÉ



- Spotlight on St. John's
- Ports and Intermodalism
- Tides of Change
- Pleins feux sur St. John's
- Naissance d'une nation
- Un port qui a bien changé



SPECIAL SPÉCIALE  
■ CROSBIE INTERVIEW  
■ ENTREVUE AVEC  
M. CROSBIE



Expertise.



Makes Cast  
the leading innovator in the  
North Atlantic container trade.



The Blue Box System of Container Shipping



# P · O · R · T · U · S

Ports Canada Quarterly  
Revue trimestrielle de Ports Canada

## COVER

### St. John's: The Center of the Universe 26

The "Port with a City" that is more than a "fine haven"

## ARTICLE VEDETTE

### Point de mire: St. John's 22

"Un port de mer historique prêt à relever tour les défis".

#### Cover Page/Couverture

St. John's Harbour taken from "Signal Hill", June 1, 1831, by W. Eagar.  
Le port de St. John's, photo prise de « Signal Hill » par W. Eagar, le 1<sup>er</sup> juin 1831

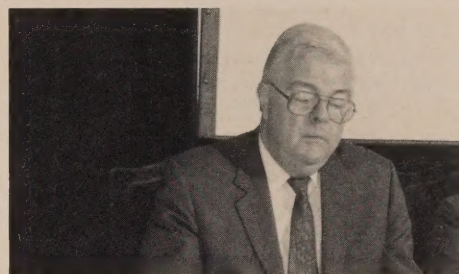


### By Appointment 7

An interview with the Canadian Minister of Transport

### En exclusivité! 15

Entrevue spéciale avec le ministre fédéral des Transports,  
M. John Crosbie



### Tides of Change 24

Would Simcoe recognize his beloved harbour now?

### Un port qui a bien changé 19

Lord Simcoe reconnaîtrait-il le port de Toronto?



28  
Ports and  
Intermodalism

35  
L'épopée du fer sur  
la Côte-Nord

42  
The Trade Gap

3 Letters  
Courrier

5 Report on Business  
Les affaires

2  
A Word From . . .

36  
Making of a Nation

13  
Orient Express

4 Across the Ports  
6 D'un port à l'autre

2  
Quelques secondes  
de votre temps . . .

44  
Naissance d'une  
nation

51  
Les liaisons de transport  
dans le Pacifique

54 The Bookend  
Le bouquineur

33  
Hurdle Rate

11  
Countertrade

55  
Of Mermaids . . .  
and Port Managers

56 Perspective

and more . . .

49  
Le taux de  
rendement minimal

40  
La mode est au troc

53  
Qu'advient-il des sirènes?

beaucoup plus . . .

PORTUS (latin for "port") is published quarterly by Corporate Services of Ports Canada, Ottawa, Ontario, K1A 0N6  
PORTUS (mot latin signifiant "port") est publié quatre fois l'an par les Services de la Société de Ports Canada, Ottawa, Ontario, K1A 0N6



**P**ort activities have long been perceived as vital catalysts for generating economic welfare for their respective port communities through employment, income, and tax revenues. Ports themselves, however, have seldom received the due recognition. They have, by and large, remained an "invisible" player in an important game.

The beneficial impact of port-related activities produce ripple effects on a multitude of industrial sectors, resulting in measurable gains for the national economy as a whole. It is estimated, for instance, that on average one job is created for every 660 tonnes of cargo handled at a port. While it is difficult to establish the accuracy of such estimates, and they vary from commodity to commodity and port to port, it is safe to say that ports, in general, play a vital role in the economic development of a nation.

The economic benefits of ports are measured by their direct and indirect impact. The direct economic impact of port activities comprise employment for dock workers and others employed directly by the port or its operator(s). In addition, however, ports usually pay taxes and are users of a variety of utilities, all of which contribute to the economic well-being of their communities. Through the multiplier effect, direct expenditures by ports generate ripple effects on a host of other industries as well.

The port activity also produces a multitude of indirect benefits ranging from employment in support industries (i.e., prairie grain handlers) to less-tangible, yet significant, social impact (i.e., accessible port waterways). While it is relatively easy to measure the direct impact of port activities, it is considerably more difficult to quantify ports' indirect economic benefits.

Numerous studies have been undertaken to establish the economic impact of port-related activities — some with more success than others. While the approach in such studies varies, the underlying objective remains fairly common: to illustrate, in a concrete fashion, ports' contributions to the local, regional, and national economies. This not only satisfies the ports' public relation needs, it enhances their case when seeking funding approval. Like their counterparts in many other sectors, ports must often compete for funding for their desired expansion projects. The ability to demonstrate, in a measurable way, the beneficial impact of the increased port activity will undoubtedly strengthen the ports' competitive positions.

To date, a number of Ports Canada ports have undertaken economic impact studies on a stand-alone basis; however, no effort has been made to measure the collective impact of our ports on Canada's economy. Ports Canada ports collectively handle more than 160 million tonnes of cargo, accounting for over 50 percent of Canada's international waterborne trade, 75 percent of grain shipments, and nearly all container cargo. The value of all cargo that pass through our facilities is estimated at \$23 billion. To provide a better appreciation of the importance of our ports to Canada's economic well-being, a study of cross-impact of port activity at Ports Canada ports has been initiated. A summary of the findings of this study will be the subject of an article in an upcoming issue of *Portus*. 🍀

**D**epuis nombre d'années, on perçoit les activités portuaires comme un moteur de l'économie locale, notamment en matière d'emploi, de revenu et de recettes fiscales. Or, on en attribue rarement le mérite aux ports eux-mêmes, qui se sont tenus dans les coulisses jusqu'à maintenant.

Les répercussions favorables des activités de nature portuaire ont une incidence sur une multitude de secteurs industriels et par conséquent sur l'économie nationale. Par exemple, on calcule qu'en moyenne, la manutention de 600 tonnes de marchandises dans un port génère un emploi. Bien qu'il soit difficile de vérifier ce genre d'estimation, qui, d'ailleurs, varie selon la marchandise et le port, on peut cependant affirmer qu'en général, les ports jouent un rôle de premier plan dans le développement économique de leur pays.

On mesure l'impact économique d'un port à l'aide des avantages directs et indirects qu'il représente. Les répercussions économiques directes des activités portuaires comprennent les emplois des débardeurs et autres employés du port et de ses exploitants. D'autre part, les ports payent habituellement des taxes et utilisent toute une gamme de services, ce qui, par le fait même, contribue à l'économie de leur communauté. Compte tenu de l'effet multiplicateur, les dépenses directes d'un port entraînent des répercussions sur nombre d'autres industries.

Les activités portuaires produisent en outre une multitude d'avantages indirects, qu'il s'agisse d'emplois dans les secteurs de soutien (p. ex. les manutentionnaires de céréales des Prairies) ou de répercussions sociales, moins évidentes, mais tout aussi importantes (p. ex. l'accès aux voies navigables au bénéfice des plaisanciers). Bien qu'il soit relativement facile d'évaluer l'influence directe des activités portuaires, on quantifie beaucoup moins aisément les avantages économiques indirects d'un port.

De nombreuses études visant à évaluer l'impact économique des activités reliées aux ports ont été entreprises, certaines y ont mieux réussi que d'autres. Les méthodes employées pour ces études varient, mais la plupart ont un même principe sous-jacent : mettre en évidence la contribution des ports à l'économie locale, régionale et nationale. Non seulement cela répond-il aux besoins du port en matière de relations publiques, mais cela joue en sa faveur lorsqu'il s'agit d'obtenir l'approbation de financement. Comme c'est le cas dans beaucoup d'autres secteurs, les ports doivent souvent livrer concurrence pour le financement de leurs projets d'expansion. En ce cas, l'aptitude à démontrer concrètement les avantages de l'accroissement d'une activité donnée constitue pour le port un atout indéniable.

Jusqu'à présent, un certain nombre de ports de Ports Canada ont effectué, individuellement, une étude sur leur impact économique. Mais, personne n'a encore tenté d'évaluer l'impact collectif de nos ports sur l'économie du Canada. Ensemble, les ports de Ports Canada manutentionnent plus de 160 millions de tonnes de marchandises, ce qui représente plus de 50 pour cent de tout le commerce international canadien effectué par voie d'eau, 75 pour cent des expéditions de grain et presque toutes les marchandises conteneurisées. On estime que la valeur totale des marchandises transitant nos installations se chiffre à 23 milliards de dollars. Aussi, pour avoir une meilleure idée de l'importance que représentent nos ports pour l'économie du pays, nous avons entrepris une étude de l'impact global de nos activités. On présentera un résumé des résultats de cette étude dans l'un des prochains numéros de *Portus*. 🍀





## WATERFRONT GENTRIFICATION

Surely the reason for the very existence of port cities is access to water, and surely the interests of anybody else must be subordinate to that of the shipping community, or else the port and so the city cannot thrive.

Is the waterfront in Rotterdam devoted to anything but ships? Is the waterfront in New York, on both sides of the Hudson and the lower East River devoted to anything but ships? Unthinkable that other groups should intrude. Likewise Hamburg, Hong Kong and Genoa.

In Halifax, the very existence of the city is for both navy and mercantile interests. Once there arose a section of the community that wanted deep water waterfront along with generous backup area to be devoted to a park instead of to a container terminal! This was because the people of Halifax had never had access to their ocean and what's more the shores of Bedford Basin were in an iron ring of railroad tracks. They were only there to serve the port, surely.

Toronto complains about the tracks almost along the water. They went there because the business went there because the water was there.

This argument boils down to "which do you want: picnics or jobs?"

F.H. Howard  
President

Alberta Intermodal Services Ltd.

## SINGAPORE

I notice that you had featured an article on Hong Kong in [*Portus*]. Perhaps you would like to consider [an article] on Singapore.

T. Kannu

Port of Singapore Authority



### Editor's Note:

We are pleased that we could comply (see *Portus*, Spring 1987).

### Réponse de la rédaction:

Nous sommes heureux d'avoir pu accéder à votre demande (voir *Portus*, Printemps 1987).

## COMPLIMENTS

...[*Portus*] will assist our Embassy in the study of the ports industry of Canada.

J.M. Machin

Ambassador of Venezuela

## CORRECTION

The photo on page 5 and the graph on the left on page 12 (*Portus*, Spring 1987) had been inverted.

## ERRATUM

La photographie apparaissant en page 5 et le tableau reproduit à gauche en page 16 (*Portus*, Printemps 1987) ont été intervertis.

# P · O · R · T · U · S

Été 1987  
Vol. 2, No. 3

### CONSEIL DE RÉDACTION

Hassan Ansary (Ottawa)  
Ray Beck (Halifax)  
Dolores MacIntosh (Prince Rupert)  
Jean-Michel Tessier (Québec)

### RÉDACTEUR EN CHEF

Hassan J. Ansary

### RÉDACTRICE ADJOINTE

Anne Laliberté

### PRODUCTION

Lisa Robertson

### PUBLICITÉ

Lisa Robertson  
(613) 957-6766

### SERVICES DE SOUTIEN

Mike Becker  
Sylvie Picard  
Louise Presseau

Le magazine *Portus* paraît  
quatre fois l'an et est publié par:  
Les Services de la Société

Ports Canada  
99, rue Metcalfe  
Ottawa (Ontario)  
Canada K1A 0N6

La rédaction n'est responsable ni de l'exactitude des renseignements, ni des erreurs ou omissions des articles publiés dans *Portus*, ou des inconvénients que cela pourraient occasionner.

Les idées exprimées dans *Portus* sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de Ports Canada, de sa direction ou de ses conseils d'administration.

ISSN 0832-8587

Copyright © 1987  
Imprimé au Canada

L'appellation Ports Canada désigne un réseau fédéral de ports situés à Belledune, Chicoutimi, Churchill, Halifax, Montréal, Port Colborne, Prescott, Prince Rupert, Québec, Saint John, Sept-Îles, St. John's, Trois-Rivières et Vancouver

Letters to the Editor should be addressed to: **PORTUS**, c/o Ports Canada, 99 Metcalfe Street, Ottawa, Ontario, Canada K1A 0N6 Telex #: 053-4127 Telecopier: (613) 996-9629

Prière d'adresser les commentaires à: **PORTUS**, a/s Ports Canada, 99, rue Metcalfe, Ottawa (Ontario), Canada K1A 0N6, # de téléx: 053-4127, # de télécopieur: (613) 996-9629



# P · O · R · T · U · S

Summer 1987  
Vol. 2, No. 3

## EDITORIAL BOARD

Hassan Ansary (Ottawa)

Ray Beck (Halifax)

Dolores MacIntosh (Prince Rupert)

Jean-Michel Tessier (Québec)

## EDITOR-IN-CHIEF

Hassan J. Ansary

## ASSOCIATE EDITOR

Anne Laliberté

## DESIGN & PRODUCTION

Lisa Robertson

## ADVERTISING

Lisa Robertson

(613) 957-6766

## SUPPORT SERVICES

Mike Becker

Sylvie Picard

Louise Presseau

Published quarterly by  
Corporate Services, Ports Canada  
99 Metcalfe Street  
Ottawa, Ontario  
Canada K1A 0N6

The publishers do not guarantee the accuracy of the information contained in **Portus** nor do they accept responsibility for errors or omissions or their consequences. The opinions expressed in **Portus** are those of the authors and do not necessarily represent the views of Ports Canada, its management or Boards of Directors.

ISSN 0832-8587

Copyright © 1987

Printed in Canada

Ports Canada describes a federal system of ports located in Belledune, Chicoutimi, Churchill, Halifax, Montréal, Port Colborne, Prescott, Prince Rupert, Québec, Saint John, Sept-Îles, St. John's, Trois-Rivières and Vancouver

## ACROSS THE PORTS

### HALIFAX

A new container shipping service began operations in May of this year linking the ports of Halifax and Boston. The common-user feeder service, being offered by U.M. Holdings, is expected to boost the volume of containerized cargo at the Port of Halifax by about 10,000 twenty-foot equivalent (TEUs) containers per year. The new service complements a record of impressive growth in Halifax's container traffic over the past year. First quarter results showed an increase of 30% in container traffic compared with the same period last year.

### SAINT JOHN

A container feeder service between New York and Saint John is due to commence operations in June. The service, operated by Hale Container Line Inc., is to be on a 10-day frequency utilizing a vessel of approximately 1,000 twenty-foot equivalent container capacity. The start-up of this service will help the Port of Saint John offset the loss of the Japanese shipping line consortium which stopped calling at the port in May.

### SEPT-ÎLES

On March 20, 1987, the Port of Sept-Îles held its second annual symposium covering port-related issues. Some 40 participants and speakers examined areas such as pollution, handling dangerous goods, security, fire prevention and port regulations and tariffs.

Renovations, undertaken by the Port of Sept-Îles to its Pointe-aux-Basques general cargo wharf, were completed in June, 1987. The renovation and modernization of the facility was undertaken to better serve the needs of port users. In 1986, the Port of Sept-Îles handled 23.1 million tonnes of iron ore and other cargo, making it the second largest port in Canada in terms of volume.

### MONTREAL

On May 13-15, longshoremen in eastern Canada voted in favor of creating the Canadian District of the International Longshoremen's Association. The proposal was accepted by 84% of the members with a participation rate of 76%. The proposed Canadian District would be based in Montréal and would cover 3,500 longshoremen at ports from Thunder Bay to Halifax. A key goal of the new district would be to negotiate master contracts on wages and other main items as a single bargaining unit. Creation of the Canadian District would also result in more autonomy for the Canadian portion of the union from its U.S. parent.

### VANCOUVER

Empire Stevedoring Co. Ltd. has again been selected by the Vancouver Port Corporation to provide terminal handling services at

Canada Place and Ballantyne Pier for the 1987 cruise ship season. The port's two cruise ship terminals opened for the 1987 season on May 12 with the arrival of Holland America's 1,200-passenger vessel "Rotterdam". During the 1986 season, the Port of Vancouver had 233 cruise ship calls carrying a total of more than 300,000 passengers.

Maersk Line has dropped its weekly calls at the Port of Vancouver and will consolidate its service to the Pacific Northwest at the Port of Tacoma. This is a major loss to the Port of Vancouver and will cost the port about 10,000 forty-foot (FEUs) containers per year.

### PRINCE RUPERT

Canadian Stevedoring Co. Ltd. has been selected to continue operating the Fairview Terminal under a new eight-year contract, which includes provision for a renewal period of a further seven years. Since its opening in 1977, Fairview Terminal has been the Port of Prince Rupert's main terminal for handling forest products and general cargo. The port is currently undertaking studies into a possible \$35 million expansion of the terminal.

The Honorable John C. Crosbie, federal Minister of Transport, has announced the appointment of Ronald A. Ciccone and the reappointment of John David McNish as directors of the Prince Rupert Port Corporation for terms of three years each. ⚓

— Brian Acheson

## UK port closure

**G**reenock, Scotland — Scotland lost its only integrated container terminal in June when Greenock container port was mothballed by the Clyde Port Authority. Hapag Lloyd, the West German Shipping Line, was the last regular customer of the port. It announced earlier in January that it would stop calling at the port. The Port Authority was unsuccessful in lining up other major users.

Greenock Container Terminal opened in 1968 at a cost of nine million pounds. At its peak in 1973, it had 13 container services.

Trans-Atlantic shipping has been in decline over the past 15 years. In addition, the nature of exports from Scotland has been changing. The final blow, however, was the agreement between Hapag Lloyd and Atlantic Container Lines (ACL) last January to divide their North Atlantic traffic with ACL handling all UK traffic at the Port of Liverpool and Hapag Lloyd handling all Continental freight.

The Scottish government has begun a feasibility study of using Clyde ports as transshipment point for trans-Atlantic traffic destined for the Continent when the Channel tunnel is built. The use of Clyde would reduce time at sea by 30 hours in case of shipments from North America. The Greenock's closure does not augur well for this study. ⚓



## Grain and Containers Starting off 1987 Strong

**I**ncreased shipments of containers and grain led the way in getting Ports Canada off to a good start in its tonnage for 1987. For the first quarter, grain shipments were up by 58 percent across the Ports Canada system. This growth was led by the Port of Prince Rupert, when shipments through the new Ridley Island Grain Terminal more than tripled. For container traffic, increases at Halifax, Montréal and Vancouver combined to give a 13 percent jump to the volume in the first quarter versus the previous year.

Total tonnage at Ports Canada berths for the first quarter of 1987 showed an increase of 4 percent compared to the same period last year. Total traffic amounted to 15.1 million tonnes compared to 14.5 million tonnes in the first quarter of 1986. As a result, the ports had a net income of \$8.1 million, a slight increase of \$100,000 compared to 1986, in spite of a decrease of their investment income following the dividend payment to the federal government.

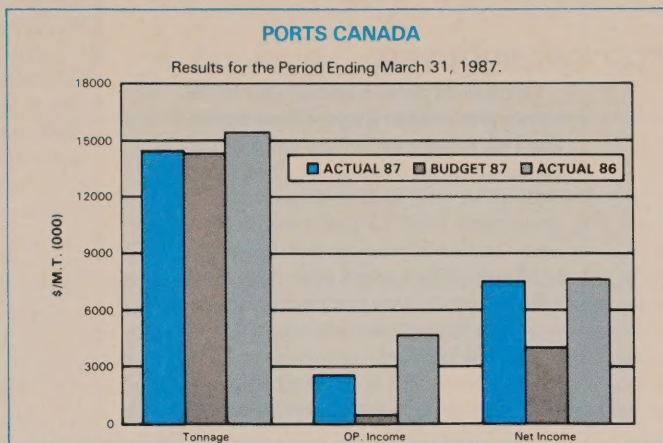
The Canada Ports Corporation, which includes all the non-corporate ports, saw its quarterly traffic increase from 341,000 tonnes in 1986 to 412,000 tonnes in 1987. The major portion of this increase occurred at the Port of Trois-Rivières, where grain volume was up by 124,000 tonnes. The corporation's net income declined slightly to \$46,000 for the quarter.

With a traffic level of 1.1 million tonnes, the Halifax Port Corporation recorded a significant increase of 325,000 tonnes or 43 percent between the first 1987 quarter and that of 1986. Grain and containers account largely for this increase. This resulted in a net income of \$859,000, \$531,000 more than in 1986.

On December 31, 1986, the Port of Saint John became a local port corporation. The first quarter of 1987 ended with a traffic level of 891,000 tonnes, a decrease of 100,000 tonnes compared to the previous year. Accordingly, net income decreased 21 percent from

\$426,000 in 1986 to \$338,000 during the same period in 1987.

The Port of Québec Corporation, which was affected by a labor conflict lasting from September 15, 1986, to February 6, 1987, witnessed a decrease in its traffic to 516,000 tonnes, 31 percent below the first quarter of 1986. The net loss on March 31, 1987, was \$416,000, whereas the first 1986 quarter ended with a net income of \$70,000.



Traffic at the Montréal Port Corporation, in the first quarter of 1987, totalled 3.1 million tonnes, a decrease of 53,000 tonnes from the previous year. At the end of March 1987, net income was \$1.7 million, an increase of 31 percent compared to last year.

There was a slight decrease of 96,000 tonnes at the Vancouver Port Corporation between the two periods ending March 31, 1986 and 1987. However, the port maintained a sound traffic level during the first quarter with a total throughput of 5.6 million tonnes. First quarter net income of \$4.4 million represented an 11 percent decrease over 1986.

With a traffic of 3.4 million tonnes, the Prince Rupert Port Corporation recorded a remarkable 24 percent (660,000 tonnes) increase from 1986 to 1987, with grain at Ridley Island being the main element of this increased traffic. The port ended its first quarter with a net income of \$1.2 million, a 49 percent increase over 1986. ☼

— Eloi Brunet

## Premier trimestre de 1987 à Ports Canada

**L**e tonnage à Ports Canada a connu un bon départ en 1987 grâce aux expéditions accrues de conteneurs et de céréales. À la fin du premier trimestre, les expéditions de céréales avaient augmenté de 58 % dans le réseau de Ports Canada. Le port de Prince Rupert est en grande partie responsable de cette montée en flèche, les expéditions au nouveau terminal céréalier de l'île

Avec un trafic de 1 086 000 tonnes, la Société du port d'Halifax a enregistré une augmentation considérable de 325 000 tonnes, ou 43 %, entre le premier trimestre de 1987 et celui de 1986. Le grain et les conteneurs sont en grande partie responsables de cette augmentation. Ceci a produit un profit net de 859 000 dollars, 531 000 dollars de plus qu'en 1986.

Le port de Saint John est devenu une société de port locale le 31 décembre 1986. Son premier trimestre de 1987 s'est terminé avec un trafic de 891 000 tonnes, un recul de 100 000 tonnes par rapport à celui de 1986. Suite à cette baisse, son bénéfice net est passé de 426 000 dollars en 1986 à 338 000 dollars pour la même période en 1987, soit une baisse de 21 %.

La Société du port de Québec, qui a souffert d'un conflit de travail ayant débuté le 15 septembre 1986 pour se terminer le 6 février 1987, a vu son trafic diminuer pour s'établir à 516 000 tonnes ou 31 % de moins que le premier trimestre de 1986. Sa perte nette au 31 mars 1987 se chiffrait à 416 000 dollars. En 1986, le premier trimestre se terminait avec un bénéfice de 70 000 dollars.

Le trafic de la Société du port de Montréal, totalise 3 113 000 tonnes, soit une baisse de 53,000 tonnes depuis la dernière année. Son bénéfice net à la fin de mars 1987 était de 1,7 million de dollars, ce qui représente une augmentation de 31 % comparativement à l'an dernier.

Vancouver a subi une légère diminution de 96 000 tonnes entre les deux périodes se terminant les 31 mars 1986 et 1987. Il a toutefois maintenu un volume total de 5,6 millions de tonnes. Son bénéfice net de 4,4 millions de dollars après trois mois, a connu une diminution de 11 % par rapport à 1986.

Avec un trafic de 3,4 millions de tonnes, une hausse de 660 000 tonnes entre le premier trimestre de 1986 et celui de 1987, la Société du port de Prince Rupert a enregistré une augmentation remarquable de 24 %. ☼

— Eloi Brunet



## HALIFAX

Un nouveau service d'expédition de conteneurs reliant les ports d'Halifax et de Boston a été lancé en mai 1987. On prévoit que ce service d'utilisation commune, offert par U.M. Holdings fera monter en flèche le volume annuel de marchandises conteneurisées d'environ 10 000 unités de conteneurs équivalant vingt pieds. Le lancement de ce service s'ajoute au record impressionnant d'augmentation du trafic des conteneurs établi l'an dernier par le port d'Halifax. Les résultats du premier trimestre révèlent une augmentation de 30% du trafic de conteneurs par rapport à la période correspondante de l'année précédente.

## SAINT JOHN

Le lancement d'un service de distribution de conteneurs entre New York et Saint John a eu lieu en juin. Exploité par Hale Container Line Inc., ce service, assuré par un navire d'environ 1 000 unités de conteneurs équivalant vingt pieds, fait la navette aux dix jours. Il permettra au port de Saint John de contrebalancer la perte du consortium de compagnies de navigation japonaises qui ne font plus escale au port depuis le mois de mai.

## SEPT-ÎLES

Le port de Sept-Îles a tenu, le 20 mars 1987, son deuxième symposium annuel où quelque 40 participants et conférenciers se sont penchés notamment sur les questions de pollution, de manutention des marchandises dangereuses, de sécurité, de prévention des incendies et de règlements et tarifs portuaires.

Les travaux de rénovation, entrepris par le port au quai de marchandises générales de Pointe-aux-Basques ont pris fin en juin 1987. Le projet de rénovation et de modernisation de l'installation a été mis sur pied pour mieux répondre aux besoins des usagers du port. En 1986, 23,1 millions de tonnes de minerai de fer et d'autres marchandises ont été manutentionnées au port de Sept-Îles, le mettant ainsi au rang de deuxième port en importance au Canada en termes de volume.

## MONTREAL

Du 13 au 15 mai, les débardeurs de l'est du Canada ont procédé au vote sur le projet de mise sur pied d'un district canadien de l'Association internationale des débardeurs. Le district aura sa base à Montréal et réunira 3 500 débardeurs de Thunder Bay à Halifax, et aura pour fonction de négocier les contrats de base pour les salaires et d'autres questions en tant qu'unité de négociation distincte. La mise sur pied du district canadien accordera plus d'autonomie à la section canadienne du syndicat par rapport à son homologue américain. La proposition a été acceptée dans une proportion de 84% et 76% des membres ont participé au vote.

## VANCOUVER

Une fois de plus, la Société du port de Vancouver a choisi Empire Stevedoring Co. Ltd. comme exploitant des services de manutention au terminal de Place Canada ainsi qu'au quai Ballantyne pour la saison de croisière 1987. Le port a ouvert ses deux terminaux pour navires de croisière le 12 mai 1987, à temps pour l'arrivée du « Rotterdam », de la compagnie Holland America, pouvant transporter 1 200 passagers. En 1986, 233 navires de croisière transportant à leur bord un total de 300 000 passagers ont fait escale au port.

La compagnie Maersk Line, qui a décidé de consolider son service dans le nord-ouest du Pacifique à partir du port de Tacoma, a mis fin à ses escales hebdomadaires au port de Vancouver. Cette décision entraînera pour celui-ci une perte annuelle considérable de l'ordre de 10 000 conteneurs de quarante pieds.

## PRINCE RUPERT

La Canadian Stevedoring Co. Ltd. a été choisie pour continuer d'assurer l'exploitation du terminal Fairview aux termes d'un contrat de huit ans, renouvelable pour une autre durée de sept ans. Depuis son ouverture en 1977, le terminal Fairview est la principale installation du port pour la manutention des produits forestiers et des marchandises générales. Des études sont présentement en cours pour le projet d'expansion du terminal qui coûterait 35 millions de dollars.

L'honorable John C. Crosbie, ministre fédéral des Transports, a annoncé la nomination de M. Ronald A. Ciccone et le renouvellement du mandat de M. John David McNish comme administrateurs de la Société du port de Prince Rupert, tous deux pour une durée de trois ans.

— Brian Acheson

# PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY: The Twins Meet

QUÉBEC — Performance and productivity are keys to stability and growth, noted John Bowers, executive vice president of the ILA at Ports Canada's business conference. The ILA is committed to helping ports remain competitive, primarily by cutting costs and increasing productivity, but at the same time carrying out their responsibilities towards the ILA membership. Wage concessions and early retirement programs are examples of new policies aimed at promoting cooperation with employers.

Henry de Rochebouet, chairman of the Port of Rouen (France) remarked that productivity can be enhanced by improving the use of port facilities through physical improvements such as dredging or improving throughput capacities or loading rates. He noted that competition necessitates improve productivity which can lead to reduced staff requirements, and that in turn can lead to social problems in need of innovative solutions.

In noting that tools, over time, increase efficiency, William Detweiler, president of the Council of North Atlantic Shipping Associations pointed out that there are now fewer stevedores employed handling more cargo. While the number of manhours worked has decreased, the industry costs in terms of GAI, pension and other benefits have increased.

Harvey Romoff, president of CP Ships declared that the pressures of containerization have changed the industry dynamics. Business is no longer simple, there are many new offshoots and implications. Round-the-world service is not new but there are several variations on the theme in current operation. In Canada, different forces are at play on the east and west coasts with the natural flow of traffic responding to the geographic location of the port. Vancouver will continue to be in stiff competition with the U.S. ports while the predominant position of Montréal could come under great pressure.

Competitiveness leads to a focus on productivity and is related to the overall efficiency of the entire transportation system, according to Hugh O'Neill of the Port Authority of New York and New Jersey. Barriers to improved performance include the quality of labor-management relations, the ability to adapt new technologies to the port industry and the imbalance between import and export cargoes. To counteract these problems, there needs to be greater cooperation between labor and management, the application of suitable technologies from other industries to ports and the ports themselves must become more active in trade development.

— Shane Foreman



# FOR THE RECORD

## *The Federal Minister of Transport in Conversation with Portus*

**Portus:** *What do you see as the greatest opportunities and challenges for the Canadian port system under the proposed amendments to the National Transportation Act (NTA)? The railways have expressed a great deal of concern regarding the proposed deregulations, arguing that some of the stipulations in the proposed legislation will lead to cargo diversion from Canadian ports to the U.S. Do you agree with these statements? What are your views in this regard?*

**Minister:** Economic regulatory reform of transportation will encourage innovation and enterprise; and a greater reliance on competition and market forces, will result in lower unit costs, more competitive prices, and a wider range of services improving ability to meet foreign competition. The challenge facing the Canadian port system will be to monitor future changes in shipper demand; determine how these changes will impact on existing port facilities and evaluate whether existing terminal facilities are adequate to meet their needs.

In response to the second part of your question, Canada's ports will benefit from the new national transportation policy and from specific provisions in the new NTA dealing with confidential contracts, competitive line rates and dispute resolution.

Confidential contracts, which specify rates and conditions of service, will be permitted between a railway company and a shipper for all traffic, exclusive of grain shipments governed by special acts. These contracts should enable Canada's east coast ports to recapture import and export traffic diverted to United States east coast ports since the passage of the *Staggers Rail Act* in 1980.

The competitive line rate provision is designed to introduce alternative rail transportation service for shippers who are local to one rail carrier at either the origin or destination and who are located beyond the new 30-kilometre interswitching limit.

While not applying to container traffic generally, they will apply to container traffic arriving by vessel at a Canadian port for further movement by rail to destinations in Canada and the United States or arriving by rail at a Canadian port for further movement by water. Ports which could benefit from these rates include Halifax and Saint John.

The dispute resolution mechanisms, including mediation, final offer arbitration and the investigation provision, are designed to address shipper concerns in order to promote growth and development in the production sector. They will expedite the resolution of

disputes and will discourage unfair pricing practices for captive shippers. Given the captivity of many shippers in western Canada and the Atlantic Provinces, these mechanisms will be of particular benefit to these shippers and hence, indirectly, the ports that they use.

I believe that these provisions will eliminate existing problems with the inland rail transportation system which will make Canada's ports, and in particular Halifax on the east coast and Vancouver on the west coast, more competitive with United States ports.

**Portus:** *In some quarters, there is a fear that while free trade with the U.S. will be beneficial for Canada as a whole, it may not necessarily be so for our ports. Do you agree with this statement? What are your views on this? What can our ports do to enhance government's objectives with respect to free trade with the U.S.?*

**Minister:** International shipping between Canada and the U.S. is currently open to third-flag carriers in conformity with international policy, and it is not intended to change this situation as the broad objective of Canada/U.S. trade negotiations and multilateral negotiations is to minimize trade restrictions and improve market access for Canadian industry.

I am opposed to any proposal to reserve transborder trades exclusively to Canadian and U.S. built and registered vessels. It would be contrary to our international obligations and impose a new trade restriction on transborder trades. It is our intention that a bilateral trade agreement in transportation should not interfere with current open international shipping, and, therefore, should not affect Canadian ports.

**Portus:** *The port industry in Canada is finding itself increasingly in direct competition with U.S. ports. What do Canadian ports and their respective communities need to do to ensure success in this arena?*

**Minister:** To compete effectively, ports must market. To market successfully, they must have a good product and that means excellent connections, facilities, service, reliability and pricing. I will say much more later about marketing, but here let me make a further point specific to the competition between Canadian and U.S. ports.



This competition normally centers on the high-value general cargo which is increasingly moved intermodally in containers. Like it or not, the major routing determinant tends to be the ocean liner services, and these in turn link themselves firmly to rail services and hence to the ports those railways serve. The more containers handled at a port, the more developed and frequent the dedicated vessel and rail services, the well known "snowball effect".

Fortunately our excellent ports have many advantages, not least of all our two national rail systems and our ability to provide a fairly good two-way balance of loaded containers inbound and out, a very important consideration for ocean and rail carriers.

Nationally, we are competing quite well with the U.S., although the trans-border balance is greatly in their favor in the Pacific trades. As member lines of the major Pacific shipping conference not only become committed to dedicated double stack rail services from Puget Sound or California to Chicago and New York but, in many cases, actually assume commercial management of those double stack services, we enter a new era of competition, an era which presents a challenge not only to individual Canadian ports but to the port system as a whole. This is a challenge for both the LPCs and for Ports Canada nationally to work out an effective response with the rail and marine carriers, exporters and importers. It is a major challenge; but I am confident it will be met.

**Portus:** *As you know, Saint John was granted LPC status last December bringing the total of LPCs to seven. Do you foresee any administrative changes to rationalize the three levels of port administration in Canada (i.e., Harbour Commissions, Ports & Harbours, and Ports Canada ports)? As you know, the history of Canadian ports is made up of fluctuations between centralization vs decentralization. Are you satisfied with the degree of decentralization and local autonomy that has been achieved to date?*

**Minister:** It was in the nature of a compromise that the 1982 Ports Legislation retained the three levels of government involvement in port administration — this in addition to the private ports. At the same time, Parliament ensured that flexibility was introduced to permit natural evolution between the three levels. It seems premature to consider short-circuiting such natural evolution but obviously the system is constantly monitored in an effort to encourage the reduction of administrative costs.

As for centralization vs decentralization, it is my view that the legislation itself sets adequate parameters for the resolution of these two apparently contradictory directions, and that they can be channelled to work in harmony to achieve both stronger national and local systems.

Probably the balance in a perfect marriage of the two concepts will vary as challenges change. What is certain is that there is more than enough work for a lean, hungry organization to do and there is no room for fat or complacency in today's competitive conditions.

It is important to have a thorough overview of the international and national dynamics of trade and transportation for the benefit of national policy makers, regions of the country, shippers and carriers, other ports in the national ports system, as well as for local port corporations. Furthermore, in a national system of this importance, co-ordination and an

overview role is required at the center to ensure optimum deployment of resources. This entails a monitoring and analysis role of some sort by someone.

While these needs to some extent seem contradictory in terms of local management autonomy, in fact satisfying them can proceed concurrently with further delegations of decision making authority to local port corporations and their development of entrepreneurial skills.

**Portus:** *As you know, there has been a steady shift in grain movements in favor of the west coast. What do you see as prospects for the St. Lawrence and east coast ports?*

**Minister:** The principal factors which determine the routing of our export grain to markets are:

- 1) the features in the *Western Grain Transportation Act* which encourage the use of Canadian ports;
- 2) the seasonal limitations to certain transport routings (i.e., winter closures), and
- 3) the desire of grain producers to achieve the highest possible returns from their product (i.e., to find the lowest total transportation cost from the farm to ultimate markets).

The CTC's study last year of grain transportation costs shows that, between 1980 and 1984, the volume of WGTA grains moved to Thunder Bay rose from 16.3 million tonnes to 18.0 million, an increase of 10 percent. In the same period, the tonnages of WGTA grains to Vancouver and Prince Rupert rose from 8.6 million tonnes to 13.1 million, an increase of 53 percent.

To the degree that market location and total transportation costs create a preference for westbound movements, we should anticipate that the increase of traffic through Pacific ports will be larger than any increases through Thunder Bay. At present, we have no information to indicate that Thunder Bay would handle lower volumes, although I know that some parties have been speculating that this may be the case.

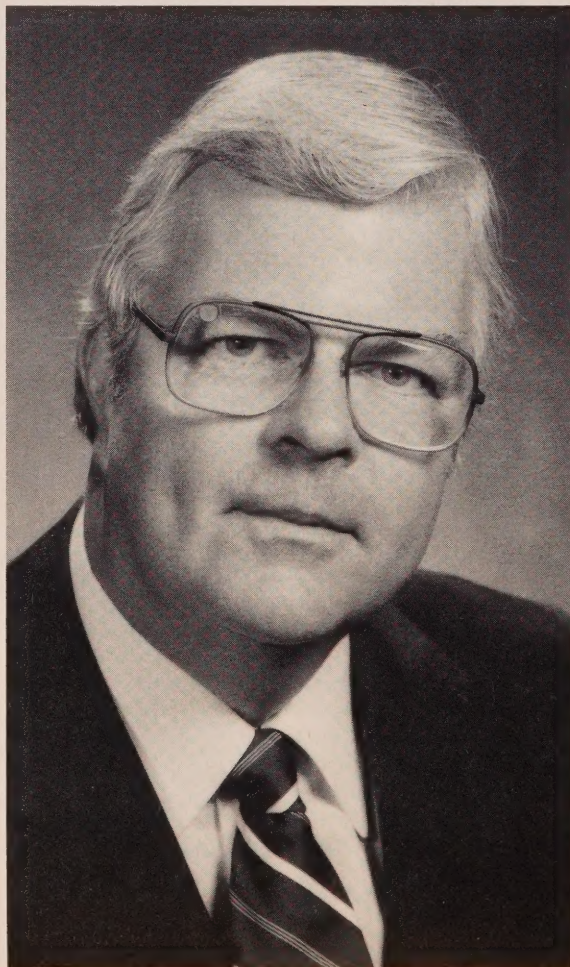
**Portus:** *Last year, important recommendations were made on overhauling the grain transportation subsidies. Do you see any of those recommendations implemented in the short run?*

**Minister:** You are, of course, referring to the review of the *Western Grain Transportation Act* conducted by the Grain Transportation Agency in 1986 and the follow-up inquiries I asked them to make. I have just received their follow-up report, and have not made any decisions yet.

**Portus:** *As you know, in the United States, several port authorities' operations extend to airports as well. Now that you are in the midst of considering alternative administrative arrangements for the airports, would you entertain similar structures for Canadian ports and airports?*

**Minister:** On April 9, 1987, I announced a new Policy entitled "A Future Framework for the Management of Airports in Canada". As a result, now the provinces, municipalities, and local authorities are free to approach my department concerning the transfer of ownership and/or operation of federal airports.

Either through the Canada Ports Cor-





poration or the several Harbour Commission Acts, local authorities or commissions already manage all of Canada's major water ports. Other marine ports are being examined by the government on a case by case basis.

With respect to transfer of ownership and/or operation of a facility that aggregates both marine ports and airports — this has not yet been assessed although I am aware of an interest in this regard expressed by the Province of British Columbia with respect to the Lower Fraser River.

**Portus:** *American ports are, by and large, highly subsidized in one form or another as they consider their mandate job creation and contribution to local economies. The objectives of the Canada Ports Corporations Act require financial discipline and efficiency. Where should our ports put their attention: provision of a public service or maximizing return to our shareholder's assets?*

**Minister:** Canada's national ports policy requires a port system that is an effective instrument of support for the achievement of Canada's international trade objectives and of our national, regional and local economic and social objectives.

Before a port can achieve local port corporation status, it must be financially self sufficient. Our major ports, Vancouver, Prince Rupert, Montréal, Québec, Saint John, Halifax, and St. John's have achieved this status. Many of these, Vancouver and Montréal, for example, are highly profitable. However, some ports, Churchill, for example, still need government support — although solutions to reduce this are being sought.

The highest priority is that our ports remain competitive. If we lose traffic to foreign ports, our whole policy will be negatively affected. A healthy port contributes to the whole economy of its hinterland, indirectly providing many jobs. This is in addition to jobs directly provided by the port. The key to Canadian ports remaining competitive is for them to reduce their costs to a minimum and combine this with aggressive marketing. Only if these strategies are adhered to, will ports be in a position to meet the requirements of Canadian shippers, and contribute to the improvement of the economies of their respective regions.

**Portus:** *Stemming from the above is a distinct orientation with regards to marketing. Many American ports place a great emphasis on marketing. They have had overseas offices in many countries. Do you see a merit in this for Ports Canada? Where do you see the balance lie in this regard?*

**Minister:** As I mentioned earlier, the prime factor in any successful marketing is to have a good product, a range of efficient, reliable well-priced services designed to meet the customers' needs. Port marketing takes many forms: the terminal operator who can offer services and quote prices to shipping lines; the port which can promote the services nationally and internationally with government's shippers, forwarders, and marine and surface carriers, and encourage two-way movements; and the national organization which can provide data and other systems to focus the efforts of individual ports, foster and orient government and press interest, and organize promotional campaigns for the

whole system. The national organization should look to the health of our national product, the transportation network serving our ports and evaluate landbridge strategies to assist them. And at the government level, departments and delegations should always take into account the benefits which new national and international projects or contracts may have for our ports and hence for Canadian industry and Canadian labor. In other words, the marketing of our ports has to be taken seriously. It is not someone else's job. We all have a role.

**Portus:** *Last year, there was almost an agreement on discontinuing the rail service in Newfoundland. What is your view on the future of the railway on the island? and on the port-railway competition?*

**Minister:** On the question of 'port-railway competition', I presume you are talking about direct water movements to and from Newfoundland through the Port of St. John's versus the movement of traffic through Port aux Basques with carriage to and from Island points by rail or road.

Under the Terms of Union, Canada has an obligation to ensure that service is provided across the Cabot Strait. Fair competition is important if efficient transportation is to be encouraged. The recent success of direct water movements is a measure of how well Transport Canada has handled its Gulf subsidy arrangements so as to permit competition.

This government is committed to the future of the railway of Newfoundland and has allocated some \$35 million for a four-year initiative designed to maintain a safe, efficient and reliable rail service.

Both the railway and the various ports have a long history and an important role to play in the economy and transportation system of Newfoundland. Competition between all modes ensures that the people of Newfoundland receive the best level of service available and at the lowest price.

## THE HONOURABLE JOHN C. CROSBIE, P.C., Q.C., M.P.

*Minister of Transport  
Member of Parliament for St. John's West, Nfld.*

John Crosbie was first elected to the House of Commons in 1976 in Newfoundland's federal district of St. John's West. In 1977, he became Chairman of the Progressive Conservative Caucus on Energy and later that year was appointed his party's Parliamentary Critic for Industry, Trade and Commerce.

Mr. Crosbie was re-elected in 1979, and was named federal Minister of Finance during the Clark administration and presented that government's budget in December 1979.

In 1980, John Crosbie was again re-elected in the St. John's West federal riding. Following the return of the Conservative Party to Opposition, he was appointed Finance Critic and in 1981 became the External Affairs spokesman for the Progressive Conservative Opposition.

He was appointed Minister of Justice and Attorney General of Canada in the present government on September 17, 1984, and became Minister of Transport on June 30, 1986.

Mr. Crosbie has 20 years experience in political life at the municipal, provincial and national levels.

His earlier education included studies in St. John's, Nfld., Aurora, Ontario, and at Queen's University in Kingston, where he graduated with first-class honours in political science and economics, winning the University Medal in political science.

He then studied law at Dalhousie Law School (Halifax), graduating in 1956 as the University Medalist in Law. He was awarded the Viscount Bennett Scholarship by the Canadian Bar Association as the outstanding law student for that year. During 1956-57 he undertook postgraduate studies at the Institute for Advanced Legal Studies of the University of London and the London School of Economics and was called to the Newfoundland Bar in 1957. He was awarded an honorary Doctor of Laws degree by Dalhousie University in May 1984.

**Portus:** *In the U.S., many ports have set up free trade zones (FTZs) as an extension of their operation. Do you see any benefits in this regard for our ports? Is the government any closer in amending customs laws and regulations in encouraging FTZs for Canada?*

**Minister:** Free trade zones take many forms around the world depending largely on the economic conditions of the country in which they are located, ranging from duty-free storage and transshipment areas to major manufacturing centers. There are about 130 in the U.S. plus 70 sub-zones and hundreds more world-wide, including the entire area of Hong Kong. Canadian customs regulations permit various forms of such activity. Although there is no specific change under immediate consideration, we continue to monitor the situation.

**Portus:** *After many years of peace, signs of labor strife began to show on the waterfront last year. Although the ports are seldom a party in such negotiations, they stand to lose a great deal. Do you see any changes in this regard? Should ports play a more active role?*

**Minister:** In connection with questions posed on marketing and competitiveness, I have stressed that basic to



everything else is having a good product to market — and reliability is the hallmark of a good port product. Despite the “landlord” port model which otherwise serves Canada well, port management will have to find ways to foster a good climate for labor relations which helps to keep ports operational and competitive.

If a port does not have a good record for reliability, everyone suffers — except, of course, its competitors.

**Portus:** *As you may know, in 1984 the Treasury Board commissioned a study on privatization of Ports Canada. The study recommended against the decision on financial grounds. In light of government's expressed desire to privatize some Crown corporations, do you see Ports Canada as a candidate at some point in time in future? Are you satisfied with the trend towards an increasingly landlordish stance taken by our ports?*

**Minister:** During the last four years, a number of moves have taken place to increase the private sector's involvement in the ports system. For example, at Vancouver the new terminal contracts awarded to Empire at Vanterm and Canadian Stevedoring at Centerm on July 1, 1986, increase the involvement of these private sector firms by transferring to them responsibilities for operations and maintenance. The Halifax Port Corporation turned over the grain elevator from its own operational management to the private sector in October 1985 by leasing it to Nosco Marine Industries Inc. I understand CPC is considering privatizing the grain elevator facilities at Churchill. These activities demonstrate a conscious policy of increasing private involvement in the Canadian ports system.

The government's policy for Canada's main ports is that they offer efficient service, are competitive and be financially self-sufficient. At the same time our major ports have been given a considerable amount of local autonomy. A local port corporation must consider in its corporate planning process, a policy to respond to future port expansion needs for services to shipping by, for example, acquiring property, while also meeting financial self-sufficiency requirements. This is so long as this activity does not detract from its carrying out its principal role within the marine transportation community.

To the extent that landlordism means the encouragement of private enterprises to market and provide competitive services within a port, this is a meaningful step towards the same goal as actual privatization. However, this should never be confused with landlordism in the sense of an owner who simply grows fat on the work of his tenants. As I indicated concerning marketing, the tenant terminal operator has an important role but so does the landlord port.

**Portus:** *What do you see as the greatest challenge(s) for the Canadian port system in the next decade or so?*

**Minister:** Canadian ports meet a great variety of social and economic objectives both locally, regionally and nationally. For *Portus*, I limit my comments mainly to national economic objectives. After all, the Ports Canada system handles the largest share of our marine export and import tonnages and your great multi-purpose ports are essential instruments able to service every aspect of Canada's overseas trade and commerce.

It is because of this national vocation that Ports Canada, under a chairman with distinguished ministerial credentials and a seventeen-member Board, which is truly representative of the whole of Canada, is managed by a president — also with extensive ministerial experience — and a talented headquarters staff, and is based on seven local port corporations each headed by a chairman and board comprised of leading members of their respective cities, and operated by very experienced staffs. The same is true on a different scale for the several non-corporate ports.

All this to say that we attach high importance to this unique marriage of national purpose and local autonomy.

Putting this marriage to work as a cogent force not just for Canada's port system, not just for Canada's transportation system but ultimately for Canada's economic well being — that is the prime challenge. Ports Canada has had a heavy task of reorganization following the new ports legislation and much good work has been done. There will always be more work to do of that sort — but the time has come to look outward. Canada is in a fight for its life in international trade. We can help if we all put our hearts and minds to it. And I am sure we will. ♀

## International Intermodal Expo '87 Quality and Profitability through Intermodalism

**T**his year's International Intermodal Expo in Atlanta, Georgia, was an overwhelming success, with over 2,000 participants and 125 exhibitors in attendance. The conference portion of the event included a number of sessions at which transportation executives from across the nation debated promises and challenges of intermodalism.

The railways see many new opportunities in intermodalism particularly in the face of rapidly-growing international intermodal traffic. This has been one of the contributing factors to the development of new transportation technologies by the railways — the best examples being the double-stack train and Road Railer. The railways are looking at ways and means of using the double-stack technology in order to increase their share of the domestic intermodal market. While for many railways their future growth lies in intermodalism, for others, like the Santa Fe, intermodalism is already generating a lion's share of their revenue (37 percent). Some railroad companies have put in place extensive intermodal networks. Burlington Northern is cur-

rently running 24 conventional intermodal trains and 34 expediter intermodal trains between 22 hub centers. As for the future, it is generally accepted that growth in intermodal traffic will come mainly from international trade. But railroads are also looking at ways to penetrate the lucrative intercity traffic which is dominated by trucking; and some railroads have already started this process by acquiring trucking companies.

Intermodalism is not without challenges of its own. One of the serious problems facing the railways is the low profitability of intermodal business. Several railway executives cited the piggyback business as an example where there is growth but little profitability.

Profitability being marginal at best, it is very difficult to justify new investments. A host of other problems are also currently plaguing intermodalism — among them: insufficient knowledge of shipper needs; involvement of too many parties leading to confusion for the shippers; but most important of all is the risk of overcapacity in intermodal services over the next two years.

In summary, considering the heavy reliance on third parties to handle intermodal traffic, it seems that one of the biggest challenges facing the U.S. railways is not to lose touch with the shipper and his needs. The advent of the double-stack train has changed the intermodal business and, according to a railway executive, in a couple of years, the new service will represent some 75 percent of all intermodal movements within the U.S. The acquisition of Sea-Land by CSX Corp. is likely the first in a wave of vertical integration moves in the industry that will lead to a new industry structure amenable to assuming responsibility for the movement of goods from one factory gate to another.

If intermodalism for domestic or international traffic is to continue to grow, it must shed its image of inflexibility which has marred the railway industry over the years; and must offer a service that is not only price competitive with road carriers but is on time and dependable. ♀

— **Henri Laflamme**



# Countertrade: Barter Comes of Age

by *Graham Pettifer and Heather MacNab*

**I**f you're in the market for textiles or bananas, oranges or oil, you might like to talk to Spar Aerospace Ltd.

While Spar's regular business is selling satellites and arms for space shuttles, like several other large Canadian companies such as Noranda Inc. and Massey-Ferguson, the company has become involved in selling export goods from other countries.

As world competition for export markets becomes increasingly intense, more and more exporting companies are seeking ways to enhance their international trade advantages. One tool in particular answers to demands that are peculiar to today's international marketplace. The tool is countertrade — a form of financing that has evolved in response to situations in which recipients of exports offer payment in kind rather than cash for goods.

The first occurrence of countertrade has never been documented because it probably occurred many thousands of years ago by early homo sapiens. Without the services of money or some other medium of exchange, it was necessary for early man to barter with goods — a direct exchange of some quantity of one good, say two arrowheads, for another product such as six flint stones (this being an early example of a resource commodity). With the introduction of some form of common exchange item like pearls, beads, gold and more recently coinage, the need for barter diminished.

Today, countertrade still exists in some areas of a country's economy as part of a phenomenon called an "underground economy" whereby those wishing to avoid detection from government taxes or criminal charges, exchange goods and services directly without any exchange of money. In recent years, countertrade has also been used increasingly in foreign trade, especially where a country has difficulty in exchanging its currency to buy foreign goods — using its own products instead.

Of course, modern man has developed many new methods and techniques for countertrade — barter being only the simplest form. There are many categories of countertrade but the most common forms are barter, counter-purchase, advance purchase, offsets, buyback and bilateral agreements.

Global countertrade has been increasing in recent years and now affects as much as 15 percent of world trade. However, it has had little visible impact on most Canadian commodity sales. In 1986, it is estimated that countertrade, in one form or another, affected upwards of \$1.5 billion worth of exports from this country. This represents about 1.0 percent of our total exports.

1986 WORLDPORT L.A. ANNUAL REPORT



*A banana for your  
Canadarm?*

EXTERNAL AFFAIRS





Trade in Chinese, East European, Soviet and Third World markets is often contingent on this form of payment. If a company does not have the ability to negotiate such arrangements, it runs the risk of losing the sale to more adroit competitors, primarily European and Japanese firms, who already have both the experience and the inclination to undertake countertrade ventures.

---

***"Countertrade has not had as much impact in Canada because of the size of the U.S. and other OECD markets for our goods."***

---

Countertrade has not had as much impact in Canada because of the size of the U.S. and other Organization for Economic Cooperation and Development markets for our goods. The predominance of Canadian food and raw material exports, commodities which have not been subject to extensive countertrade measures, has lessened the impact of the practice here.

Countertrade is used primarily for capital equipment export sales and services. The industrial sectors most affected are air, rail and urban transportation; telecommunications, defence and other hi-tech products; resources and energy extraction, processing and generation equipment; agriculture and forestry equipment; and engineering and consulting services.

Countertrade, predictably, is more complex than straight cash-for-goods transactions. The process involves negotiating and signing additional contracts beyond the one required to sell a company's own goods. This, and the task of disposing of countertrade goods, all add to the complications of a firm's business.

While some companies are large enough to handle their own countertrade transactions, for the company that rarely deals in countertrade and has little desire to establish its own countertrade unit — as would often be the case for smaller or product-specific companies — it is usually preferable to contract the services of a trading house. Trading houses do play a key role in countertrade transactions, offering many services. There is a particularly high level of trading house involvement in trade with the Asia-Pacific region. While trading houses handled only 13 percent of Canada's total exports (obviously not all countertrade deals), they were involved in an estimated 53 percent of shipments to the Asia-Pacific region. They have the advantage of pooling knowledge from past transactions to perform efficiently and cost effectively. However, trading houses can be very expensive, especially if high-risk goods are involved. In addition, a company that relies on a trading house fails to gain knowledge of the market, which it would otherwise do if it negotiated its own sales. Thus, it will continue to be dependent on the service of a trading house. If using a trading house proves unsatisfactory, the

company has the option of establishing its own countertrade unit.

Countertrade has been used either to avoid trade policies of foreign governments or because foreign governments have made it their policy to use countertrade. Two examples of this are as follows:

- *Import restrictions are often imposed by governments to prevent foreign currency drains.* Countertrade is a means of working within such import restrictions because the exchange of goods or services avoids the use of the importing country's foreign reserves. Brazil, for example, agreed to purchase foreign mining shovels by using its own Brazilian iron ore;

- *Countertrade demands made by socialist and Third World countries.* These countries, with few marketing channels, are making countertrade demands to create markets for their goods. Countertrade not only ensures the sale of their products but also puts the onus of selling these goods in the hands of foreign companies which often have worldwide sales and distribution offices.

**T**he economic costs of countertrade are considered to be major disadvantages of using this form of trade financing. However, for companies now debating the pros and cons of starting up a countertrade operation, it is worthwhile to point out that

although the costs of countertrade agreements can run high in some cases, the economic benefits almost invariably outweigh the costs.

Countertrade can indeed add to the complexities of an already complex business. The increased paperwork associated with two-and three-contract deals, combined with the increased use of valuable executive time, can result in distortions of both prices and markets in international trade. These factors must be given careful consideration by any company before it undertakes to develop its own countertrade unit and actually negotiate such deals for itself.

Canadian business must not try to avoid the complexities of countertrade. Rather, they must adapt to practices that have for years been used — and continue to be used — by foreign trading companies to tap otherwise inaccessible markets. If companies truly wish to compete internationally on the same level as other foreign trading companies, they must accept the change in world markets and position themselves so that they can capitalize on them. Gaining the expertise and experience needed to employ countertrade methods of finance will give them this edge. Companies such as Spar Aerospace and Noranda have come to view countertrade not as a burden of doing business, but as a bargaining tool which builds goodwill and increases prospects for future sales. ♣

---

## Coup d'oeil sur l'intermodalisme

QUÉBEC — L'intermodalisme, ou l'expédition de biens à l'aide des services coordonnés de plus d'un mode de transport, a fait l'objet de l'un des débats tenus à la troisième conférence annuelle de Ports Canada sur les affaires. L'animateur du débat, M. Stanford Erickson, rédacteur au *Journal of Commerce*, et son groupe de six orateurs ont couvert bien des sujets, mais un thème est revenu dans toutes les présentations : l'intermodalisme en tant qu'approche systémique au transport, de même que les améliorations à la productivité rendues possibles par la collaboration des particuliers et des organismes.

Le premier des orateurs invités était M. Russ Allison, président de CP Rail. En décrivant l'expérience de CP Rail en matière de transport intermodal, M. Allison a souligné que les initiatives du gouvernement fédéral en matière de déréglementation devaient permettre à tous les modes de transport de demeurer concurrentiels.

M. David Angus, de Stikeman and Elliott, a ensuite fait part de son point de vue sur la législation actuelle. Il s'est dit en faveur des propositions de déréglementation et a souligné que la nouvelle loi placera dans une large mesure l'accent sur la concurrence et les forces du marché tout en permettant une baisse des prix. M. Angus s'est cependant dit inquiet de la position de concurrence dans laquelle se trouverait le Canada en matière de transport intermodal par suite des changements législatifs touchant les conférences maritimes et en raison du problème que pose

l'intégration des conventions internationales à la loi canadienne.

En tant que président du conseil de l'institut de conteneurisation et de transport intermodal, Mme Leslie Kanuk a fourni aux participants un aperçu de l'évolution de l'intermodalisme au cours des 25 dernières années. M. Lawrence Killeen, directeur général du port de Tacoma, a ensuite présenté le transport intermodal du point de vue d'un port ayant obtenu du succès à ce niveau. M. Killeen a fait remarquer que le port permettait à ses clients de sauver du temps en leur offrant un service de transport efficace.

M. James O'Brien, directeur et gestionnaire du British Railways Board a ensuite exposé aux participants la façon dont le tunnel sous la Manche offrira de nouvelles possibilités de développement du transport intermodal en Grande-Bretagne. M. John Sturgess, premier vice-président de CN Rail, a mis fin aux présentations en présentant un aperçu des activités du CN au chapitre du transport intermodal. Il a fait remarquer que la position concurrentielle du CN repose sur les services offerts dans ses terminaux et sur la simplicité de son réseau national.

Ponctuant son exposé de notes humoristiques, M. John Crispo, de Crispo Associates et de l'Université de Toronto, a terminé la journée en livrant un message sérieux sur l'importance que revêt la conclusion d'un accord de libre-échange pour le maintien de la position concurrentielle du Canada. ♣

— Brian Acheson



# The Orient Express Transportation Links in the Pacific

by James L. Thom

*From a speech given at the Pacific Rim Conference in Vancouver on March 11, 1987.*

Broadly speaking, water transportation links between western Canada and the Pacific Rim countries break down into the various modes of service being offered and the climate in which they operate. Shipping may be divided into the general cargo sector, served by steamship lines operating on a regular schedule, and bulk cargoes, carried by tramp vessels under charter party terms or other forms of affreightment. The bulk trades, of course, include coal, grain, potash, sulphur and forest products which all move through ports in British Columbia. To this type of operation should be added the specialized car carriers bringing in automobiles and the chemical carriers catering to the western petrochemical industry.

Cargoes falling within the bulk category are usually offered by charterers on the London or Tokyo shipping markets; although some business is done by local brokers.

Transportation of general cargo is offered by the regular liner services calling at British Columbia ports or, as some do, serving Seattle or Tacoma only but offering Vancouver bills of lading. Vancouver is certainly the load-center port in British Columbia for general

cargo. Prince Rupert is presently dedicated to coal, grain and forest products. Fraser Port is used for imports of automobiles and steel by specialized carriers and the export of forest products. Additionally, Fraser Port has successfully attracted two of the Australian services to their container facilities.

A positive decision by the Japanese and Korean automobile companies to use the Vancouver gateway is very important for everyone involved in the merchandise trade between Canada and the Far East. The volume of business represented by the automobile parts traffic is large enough to ensure the continuance of vessel calls at Vancouver by the successful ocean carriers. Its loss to American ports might well influence some lines to consider schedule changes to the disadvantage of Vancouver. The auto parts business will produce additional empty containers in eastern Canada to the benefit of Canadian exporters. The withdrawal of service by three of the Japanese carriers, Mitsui O.S.K., N.Y.K. and Y.S., from eastern Canada in May should present opportunities for Vancouver where the same lines are providing service.

The co-operation of the two Canadian railways will be essential in securing the auto parts business for Vancouver, and in generally maintaining the position of the port as a load center. The development and proliferation of

double stack — or “stack trains” — operated by American and foreign steamship lines within the United States deserve a special note. These are trains dedicated to the carriage of container traffic and are under the full operational and commercial control of the particular ocean carrier. The possibility of “stack train” routing between Seattle/Tacoma and Chicago and connecting there with the Canadian railways into eastern Canada merits the attention and vigilance of all those concerned with the welfare of Vancouver.

In the absence of any Canadian flag operator, all liner services in the general cargo trade are provided by shipowners of other countries. Many of these represent important trading partners of Canada — the Japanese, Chinese, Koreans, Americans and others. Essentially there are three types of liner services being offered:

1. Full container vessels operating on a regular schedule.
2. Conbulklers combining bulk cargoes with a significant container capacity.
3. Combination vessels carrying general cargo in a more-or-less conventional fashion with some container capacity.

There are no liner trades with western Canada where the current levels of rate and service can be sustained solely by Canadian cargo. Indeed many shipowners would regard their Canadian traffic as making only an incremental contribution to services primarily focused on the American market. Nevertheless, Canada is the beneficiary of excellent shipping services with Pacific Rim countries as well as between South Asia, Latin America and Europe.

Several steamship lines in any particular trade may join together to form a steamship conference or rate association. The purpose will be to establish freight rates and other tariff conditions. While some lines choose to



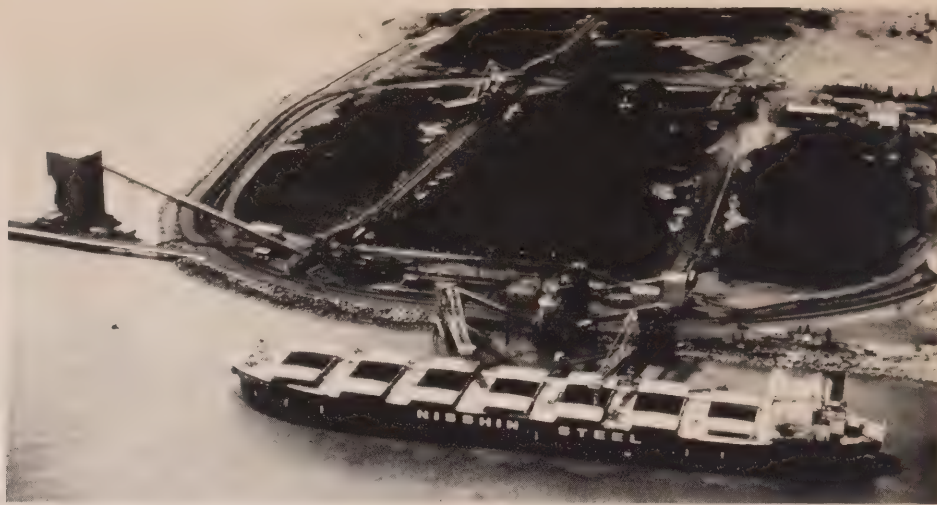
PORTS CANADA



operate independently, their rate structures generally use the conference scale as an umbrella. The view held about conferences by both shippers and governments varies from country to country, and seems to be very much in the eye of the beholder. In Europe and the Far East, conferences operate with little or no government interference but are subject to market restraints and negotiations with national shippers' councils. In the North American trades, steamship lines have been very much affected by American shipping policy which, in the past, has imposed a considerable degree of regulations. More recently, the American Shipping Act of 1984 has brought about some relief in the regulatory area while legislating mandatory independent action on rates and the use of service contracts.

There is generally thought to be about a 30 percent surplus of shipping in the world today which has eroded freight rates to the short-term benefit of shippers and the longer-term disability of shipowners. The over-capacity situation has been exacerbated by a plethora of independent actions and service contracts which have resulted in near suicidal rate wars and the elimination of many steamship lines as freight rates have collapsed. To these severe problems must now be added the effects of the dollar devaluation which particularly struck the Japanese and German lines. Most shipowners would believe that freight rates are presently at an historic low in real-value terms and certainly efforts will be made to improve rates towards levels approaching cost recovery.

Conferences in Canada operated without



PORTS CANADA

government intervention until 1959, when an episode involving the inauguration of winter service to Québec City by the Lauritzen Line polar vessel "Helga Dan" produced a complaint to the Director of Combines in Ottawa. The ensuing investigation resulted in government recognition of the need for conferences but with the wish that they be subject to some form of surveillance. In due course, this brought about the first Shipping Conferences Exemption Act in the mid 1960s; and its successor legislation is presently before Parliament. The new act follows some of the American ideas about mandatory independent action, service contracts and the prohibition of enforced loyalty contracts. More or less, concurrently with the introduction of the first Conference legislation in Canada, some

twenty years ago the Canadian Shippers' council was formed. This body is composed of several trade associations and meets on a regular basis with many of the steamship conferences about matters of mutual interest.

In the bulk trades, freight rates can represent a significant portion of delivered cost. In the general cargo trades, the ocean freight increment is very much lower and is perhaps not often a decisive factor. However, the current low levels of ocean freight can only be advantageous for anyone considering an entry into Pacific Rim markets at this time. ♪

*James L. Thom is President, Montreal Shipping Inc. and a Director of the Canada Ports Corporation*

## RENDEMENT ET PRODUCTIVITÉ un rapport de complémentarité

QUÉBEC — Le rendement et la productivité sont des éléments clés de la stabilité et de la croissance, a fait remarquer John Bowers, vice-président exécutif de l'ILA, lors de la conférence de Ports Canada sur les affaires. L'ILA est soucieuse d'aider les ports à demeurer concurrentiels, principalement en réduisant les coûts et en augmentant leur productivité, mais veut également remplir ses engagements à l'égard de ses membres. Les concessions en matière de salaire et les programmes de retraite anticipée sont des exemples des nouvelles politiques visant à promouvoir la coopération avec les employeurs.

De son côté, Henri de Rochebouet, président du port de Rouen (France), a observé qu'il était possible d'accroître la productivité en rendant les installations portuaires plus efficaces par des améliorations comme le dragage, ou en augmentant la capacité du port ou son débit de chargement. Selon lui, la concurrence exige une productivité accrue qui est susceptible d'entraîner des compressions de personnel, lesquelles, à leur tour, risquent

d'entraîner des problèmes sociaux auxquels il faudrait répondre par des solutions novatrices.

En faisant remarquer que les outils de travail, avec le temps, permettent d'accroître l'efficacité, William Detweiler, président du Conseil des associations d'armateurs de l'Atlantique Nord a souligné le fait que l'on utilisait désormais moins de débardeurs pour manutentionner davantage de marchandises. Tandis que le nombre d'heures-personne a diminué, les coûts de l'industrie en termes de revenu annuel garanti, de fonds de pension et d'autres avantages ont augmenté.

Harvey Romoff, président de CP Ships, a déclaré pour sa part que les pressions exercées en faveur de la conteneurisation avaient modifié la dynamique de l'industrie. L'activité portuaire n'est plus simple, et il faut compter avec de nombreux nouveaux éléments. Ainsi, le service circumterrestre n'est pas nouveau, mais il existe actuellement sous plusieurs formes. Au Canada, on note que diverses forces font sentir leur influence dans l'Est comme dans l'Ouest, le courant naturel du trafic étant fonction de la situation géographi-

que des ports. Ainsi, Vancouver demeurera en concurrence serrée avec les ports américains tandis que la position prédominante de Montréal pourrait être davantage menacée.

La compétitivité met l'accent sur la productivité et est liée à l'efficacité globale du système de transport dans son ensemble, explique Hugh O'Neill, de la Port Authority of New York and New Jersey. Parmi les obstacles à l'amélioration du rendement, il faut noter la qualité des relations patronales-syndicales, la capacité d'adapter les nouvelles technologies à l'industrie portuaire et le déséquilibre qui existe entre le volume de marchandises à l'importation et à l'exportation. Pour surmonter ces difficultés, il faut resserrer la coopération entre le personnel et la direction, appliquer à l'industrie portuaire des technologies appropriées provenant d'autres industries et faire en sorte que les ports eux-mêmes jouent un rôle plus actif dans le développement commercial. ♪

— Shane Foreman



# EN EXCLUSIVITÉ!

## Entrevue spéciale avec le ministre fédéral des Transports

**Portus :** *Quelles seront, selon vous, les principales conséquences, en termes de possibilités et de défis, de la modification de la Loi nationale sur les transports pour le réseau portuaire canadien? Les chemins de fer se sont dit particulièrement préoccupés par la déréglementation proposée, en prétendant que certaines des dispositions du projet de loi entraîneraient un détournement de marchandises des ports canadiens vers les États-Unis. Qu'en pensez-vous?*

**Le ministre :** La réforme de la réglementation économique des transports encouragera l'innovation et l'esprit d'entreprise, et fera davantage confiance à la concurrence et aux forces du marché. Cela se traduira par des coûts unitaires plus bas, des prix plus concurrentiels et un éventail de services plus vaste, qui permettront aux ports de soutenir la concurrence étrangère. Il sera impératif pour le réseau portuaire canadien de bien suivre l'évolution future de la demande des affréteurs, de déterminer les répercussions de cette évolution sur les installations portuaires actuelles et d'évaluer si les terminaux en place suffiront à répondre à la demande.

Pour répondre à la seconde partie de la question, je dirais que les ports du Canada seront avantagés par la nouvelle politique nationale sur les transports et par les dispositions particulières de la nouvelle loi qui concernent les contrats confidentiels, les prix de ligne concurrentiels et le règlement des différends.

Les contrats confidentiels, qui précisent les tarifs et les modalités de service, seront autorisés entre une société ferroviaire et un expéditeur pour tout le trafic à l'exclusion des cargaisons de céréales régies par des lois spéciales. Ces contrats devraient permettre aux ports de la côte est du Canada de se réapproprier le trafic d'importation et d'exportation qu'ils ont perdu au profit des ports de la côte est des États-Unis depuis l'adoption de la *Staggers Rail Act*, en 1980.

La disposition relative aux prix de ligne concurrentiels vise à instaurer un autre service de transport ferroviaire pour les expéditeurs qui dépendent d'un transporteur ferroviaire unique à leur point de départ ou à leur destination et qui sont situés au-delà de la nouvelle limite de prise en charge de 30 kilomètres.

Si ces dispositions ne visent pas le trafic des conteneurs en général, elles s'appliquent par contre au trafic de conteneurs qui arrive par navire dans un port canadien et poursuit sa route par chemin de fer vers des destinations canadiennes et américaines, ou qui arrive par chemin de fer dans un port canadien et poursuit son trajet par bateau. Parmi les ports qui seraient avantagés par ces tarifs, il y aurait notamment Halifax et Saint John.

Les mécanismes de règlement des différends, y compris la médiation, l'arbitrage des offres finales et le pouvoir d'enquête, tiennent compte des préoccupations des expéditeurs et visent à promouvoir la croissance et le développement dans le secteur de la production. Ces mécanismes accéléreront le règlement des différends et décourageront les pratiques de tarification injustes pour les expéditeurs captifs. Étant donné qu'il existe de nombreux expéditeurs captifs dans l'ouest du Canada et dans les provinces de l'Atlantique, ces mécanismes seront particulièrement avantageux pour eux et donc, indirectement, pour les ports qu'ils utilisent. Je crois que ces dispositions supprimeront les problèmes actuels que pose le réseau de transport ferroviaire intérieur, ce qui rendra les ports canadiens, et en particulier Halifax sur la côte est et Vancouver sur la côte ouest, plus concurrentiels par rapport aux ports américains.

**Portus :** *Dans certains milieux, on craint que le libre-échange avec les États-Unis, bien qu'avantageux pour le Canada dans l'ensemble, ne le soit pas nécessairement pour nos ports. Qu'en pensez-vous?*

*Qu'est-ce que nos ports peuvent faire pour étoffer les objectifs du gouvernement en ce qui concerne le libre-échange avec les États-Unis?*

**Le ministre :** Conformément aux ententes internationales, le transport maritime international entre le Canada et les États-Unis est actuellement ouvert aux navires battant d'autres pavillons. Il n'est pas dans l'intention des négociateurs canadiens de modifier cette situation, étant donné que le grand objectif des négociations commerciales canado-américaines et multilatérales est au contraire de réduire le plus possible les restrictions aux échanges commerciaux et d'élargir les marchés auxquels l'industrie canadienne a accès.

Je m'oppose personnellement à tout projet qui viserait à réserver le transport transfrontière de marchandises aux navires construits et enregistrés au Canada et aux États-Unis. Une telle orientation serait contraire à nos obligations internationales et imposerait une nouvelle restriction aux échanges, cette fois sur le transport transfrontière. Nous pensons qu'une entente commerciale bilatérale sur les transports ne devrait pas entraver l'ouverture actuelle du transport maritime international ni, par conséquent, avoir de répercussions sur les ports canadiens.



**Portus : L'industrie portuaire se trouve de plus en plus en concurrence directe avec les ports américains. Qu'est-ce que les ports canadiens et les collectivités avoisinantes doivent faire pour réussir?**

**Le ministre :** Pour soutenir efficacement la concurrence, les ports doivent miser sur la commercialisation.

Un marketing efficace suppose un bon produit. Cela veut dire que les ports doivent viser l'excellence dans les liaisons, les installations, le service, la fiabilité et les tarifs. Je reviendrai plus amplement sur la question du marketing un peu plus tard, mais permettez-moi en attendant de préciser un point qui concerne directement la concurrence entre les ports canadiens et américains.

Cette concurrence se concentre normalement sur la marchandise générale de valeur qui est transportée de plus en plus par voie intermodale, en conteneur. Que cela nous plaise ou non, ce sont en premier lieu les services maritimes océaniques qui déterminent l'acheminement des marchandises. Ces services, à leur tour, sont étroitement liés aux services ferroviaires et par conséquent aux ports qu'ils desservent. Plus il y a de conteneurs manutentionnés dans un port, plus les services de transport maritime et ferroviaire se développent.

Heureusement, nos ports, qui sont excellents, offrent de nombreux avantages, à commencer par nos deux réseaux ferroviaires nationaux et notre capacité de maintenir un assez bon équilibre de conteneurs chargés dans les deux directions, ce qui est très important pour les compagnies de navigation océanique et les transporteurs ferroviaires.

Sur le plan national, nous soutenons plutôt bien la concurrence avec les États-Unis quoique l'équilibre des échanges transfrontière soit nettement en leur faveur dans la région du Pacifique. Les compagnies membres de la Conférence des compagnies de navigation du Pacifique non seulement s'engagent à fournir des services ferroviaires de conteneurs gerbés depuis le détroit de Puget ou la Californie jusqu'à Chicago et New York mais, souvent, assument carrément la gestion commerciale de ces services de gerbage. Nous entrons ainsi peu à peu dans une nouvelle ère de concurrence, une ère porteuse de défis non seulement pour les ports canadiens pris individuellement mais pour le réseau portuaire dans son ensemble. Autant les sociétés de port locales (SPL) que Ports Canada à l'échelle nationale devront trouver une façon de réagir efficacement, en concertation avec les sociétés ferroviaires et maritimes, les exportateurs et les importateurs. C'est un défi de taille, mais j'ai bon espoir que nous saurons le relever.

**Portus : Comme vous le savez, Saint John a obtenu le statut de SPL en décembre dernier, ce qui a porté à sept le nombre de sociétés de port locales. Est-ce que vous prévoyez des changements administratifs pour rationaliser les trois niveaux d'administration portuaire au Canada (commissions de port, ports et havres, et ports de Ports Canada)?**

**L'histoire des ports canadiens se caractérise par l'alternance de la centralisation et de la décentralisation. Êtes-vous satisfait du degré de décentralisation et d'autonomie locale auquel nous sommes parvenus?**

**Le ministre :** C'était dans l'esprit d'un compromis que la législation de 1982 concernant les ports a retenu, en plus des

ports privés, trois niveaux de participation gouvernementale à l'administration portuaire. En même temps, le Parlement a prévu la souplesse nécessaire pour permettre une évolution naturelle entre ces trois paliers. Il semble prématuré d'envisager de court-circuiter cette évolution, mais le système fait bien entendu l'objet d'une surveillance constante qui a pour but d'encourager la réduction des coûts d'administration.

Quand à la centralisation et à la décentralisation, je pense que la législation elle-même établit des paramètres adéquats pour concilier ces deux orientations en apparence contradictoires, qui pourraient être harmonisées pour renforcer autant le réseau national que les systèmes locaux.

Il est probable que l'équilibre parfait des deux notions devra être adapté aux nouveaux défis qui se présentent. Ce qui est certain, c'est que, dans le contexte concurrentiel d'aujourd'hui, il y a amplement de possibilités pour une organisation svelte et ambitieuse, mais qu'il n'y a plus de place pour l'embonpoint et la suffisance.

Il est important d'avoir une bonne vue d'ensemble de la dynamique nationale et internationale du commerce et du transport autant pour les décideurs à l'échelle nationale, que pour les régions du pays, les expéditeurs et les transporteurs, les autres ports du réseau portuaire national et les sociétés de port locales. En outre, un système de cette importance exige une coordination et une surveillance centralisée pour assurer l'utilisation optimale des ressources. Cela veut dire que quelqu'un doit jouer un rôle quelconque de surveillance et d'analyse.

En dépit du fait que ces besoins semblent dans une certaine mesure entrer en contradiction avec les modalités d'une autonomie de gestion locale, il faut voir, au contraire, qu'en y répondant, il sera possible de déléguer davantage de pouvoir de décision aux sociétés de port locales et d'exploiter davantage leur capacité de développement et leur esprit d'entreprise.

**Portus : Comme vous le savez, on a pu constater un déplacement constant du transport des céréales vers la côte ouest. Quelles perspectives voyez-vous à cet égard pour les ports du Saint-Laurent et de la côte est?**



**Le ministre :** Il y a trois facteurs qui déterminent l'acheminement de nos céréales destinées à l'exportation :

- 1) les modalités de la *Loi sur le transport du grain de l'Ouest* qui encouragent l'utilisation des ports canadiens,
- 2) les limites saisonnières que comportent certains acheminements (par exemple, fermeture pendant la saison hivernale), et
- 3) la volonté des producteurs de grain d'obtenir le meilleur rendement possible de leurs produits (c'est-à-dire de trouver le moyen de transport dont le coût total est le plus bas entre la ferme et les marchés).

L'étude réalisée par la CTC l'an dernier sur les coûts du transport des céréales démontre qu'entre 1980 et 1984 le volume des céréales visées par la *Loi sur le transport du grain de l'Ouest* qui a transité par Thunder Bay est passé de 16,3 à 18 millions de tonnes, ce qui représente une augmentation de 10 pour cent. Pendant la même période, le tonnage des céréales visées par la *Loi* qui a transité par Vancouver et Prince Rupert est passé de 8,6 à 13,1 millions de tonnes, soit une augmentation de 53 pour cent.

Dans la mesure où l'emplacement du marché et le total des coûts de transport favorisent le transport vers l'Ouest, nous



devrions nous attendre que l'augmentation du trafic transitant par les ports du Pacifique sera plus forte que toute autre augmentation du volume transitant par Thunder Bay. Actuellement, nous ne disposons d'aucune information permettant de croire que Thunder Bay accuserait une réduction de son volume, même si — je le sais — certains milieux sont d'avis que cela pourrait bien être le cas.

**Portus : L'an dernier, d'importantes recommandations ont été formulées au sujet de l'augmentation des subventions au transport du grain. Est-ce que vous prévoyez la mise en application de ces recommandations à court terme?**

**Le ministre :** Vous faites bien sûr allusion à l'examen de la Loi sur le transport du grain de l'Ouest entrepris par l'Office du transport du grain en 1986 ainsi qu'aux enquêtes que je lui ai demandé de faire par la suite. Je viens tout juste de recevoir le rapport de ce suivi et n'ai pas encore pris de décision à ce sujet.

**Portus : Comme vous le savez, aux États-Unis, il n'est pas rare que la compétence d'une administration portuaire s'étende également aux aéroports. Étant donné que vous étudiez de nouvelles formules de gestion des aéroports, est-ce que vous envisageriez des structures analogues pour les ports et les aéroports canadiens?**

**Le ministre :** Le 9 avril dernier, j'ai annoncé une nouvelle politique intitulée « Le futur cadre de gestion des aéroports canadiens », qui permet dorénavant aux provinces, aux municipalités et aux autorités locales de faire des démarches auprès de mon ministère au sujet du transfert de propriété et (ou) de l'exploitation des aéroports relevant de l'Administration fédérale.

Que ce soit par l'entremise de la Société canadienne des ports ou par les nombreuses lois sur les commissions de ports, les autorités

locales ou les commissions assument déjà la gestion de tous les grands ports du Canada. Les autres ports seront examinés un par un par le gouvernement.

En ce qui concerne le transfert de propriété et (ou) l'exploitation d'une installation qui combinerait les ports maritimes et les aéroports, c'est là une possibilité qui n'a pas encore été évaluée. J'ai toutefois pu remarquer que la province de Colombie-Britannique s'intéressait à cette formule en ce qui concerne la basse rivière Fraser.

**Portus : Les ports américains sont en général subventionnés d'une façon ou d'une autre et considèrent qu'ils ont pour mandat de créer des emplois et de contribuer à l'économie locale. Les objectifs de la Loi sur la Société canadienne des ports exigent discipline et efficacité financières. À quoi nos ports devraient-ils attacher le plus d'importance : à la fourniture d'un service public ou à la maximisation du rendement de l'avoir des actionnaires?**

**Le ministre :** La politique concernant les ports nationaux du Canada exige un système portuaire capable d'appuyer efficacement la réalisation des objectifs du Canada en matière de commerce extérieur, et des objectifs économiques et sociaux à l'échelle nationale, régionale et locale.

Avant qu'un port puisse accéder au

statut de société de port locale, il doit être financièrement autosuffisant. Nos principaux ports — Vancouver, Prince Rupert, Montréal, Québec, Saint John, Halifax et St. John's — ont obtenu ce statut et bon nombre d'entre eux, comme Vancouver et Montréal, sont très rentables. Toutefois, certains ports, comme Churchill par exemple, ont encore besoin de l'aide du gouvernement même si l'on cherche des solutions pour réduire cette dépendance.

Notre plus grande priorité est que nos ports demeurent concurrentiels. Si nous perdons du trafic au profit des ports étrangers, c'est l'ensemble de notre politique qui en souffrira. Un port en bonne santé contribue, de façon indirecte, à la prospérité globale de l'économie de son arrière-pays en créant de nombreux emplois qui viennent s'ajouter aux emplois directement créés au port même. La meilleure façon pour les ports canadiens de demeurer concurrentiels est de réduire leurs coûts et de mener une commercialisation dynamique. C'est seulement à cette condition que les ports seront en mesure de répondre aux exigences des compagnies de navigation canadiennes et de contribuer à l'amélioration du climat économique de leur région respective.

**Portus : Dans le même ordre d'idée, on constate une attitude particulière à l'égard de la commercialisation. De nombreux ports américains y accordent une grande importance et ont ouvert des bureaux un peu partout à l'étranger. Pensez-vous que Ports Canada aurait avantage à faire de même? Où se trouve l'équilibre selon vous?**

**Le ministre :** Comme je l'ai dit auparavant, l'élément essentiel du succès de toute stratégie de commercialisation est un bon produit, c'est-à-dire un éventail de services efficaces, fiables et à bon prix qui répondent aux besoins des clients. La commercialisation portuaire peut faire appel à divers intervenants : l'exploitant du terminal peut offrir ses services et faire des prix aux compagnies de navigation, le

port peut promouvoir ses services à l'échelle nationale et internationale auprès des compagnies de navigation, des transitaires et des transporteurs maritimes et de surface, et encourager le trafic bidirectionnel; enfin, l'organisation nationale peut fournir des données et des structures visant à concentrer les efforts individuels des ports, à favoriser et à orienter l'intérêt du gouvernement et de la presse, et à organiser des campagnes de promotion pour l'ensemble du réseau. L'organisation nationale devrait veiller à la qualité de notre produit à l'échelle nationale et du réseau de transport qui dessert nos ports, et évaluer des stratégies de ponts terrestres pour les compléter. Au niveau gouvernemental, les ministères et délégations devraient toujours tenir compte des avantages que les nouveaux projets ou marchés nationaux et internationaux pourraient comporter pour nos ports et, par conséquent, pour l'industrie et la main-d'oeuvre du Canada. Autrement dit, la commercialisation de nos ports est une chose sérieuse. Ce n'est pas à quelqu'un d'autre de s'en occuper. Nous avons tous un rôle à y jouer.

**Portus : L'an dernier, on en était presque arrivé à une entente sur l'interruption du service ferroviaire à Terre-Neuve. Comment voyez-vous l'avenir du chemin de fer sur l'île? Et comment voyez-vous la concurrence port-chemin de fer?**

## L'HONORABLE JOHN C. CROSBIE, C.P., C.R., DÉPUTÉ

*Ministre des Transports  
et député de St. John's-Ouest (Terre-Neuve)*

John Crosbie est élu pour la première fois à la Chambre des communes en 1976, dans le district fédéral de St. John's-Ouest, à Terre-Neuve. En 1977, il devient président du caucus du Parti conservateur sur l'énergie. Cette même année, il est nommé critique parlementaire de son parti en matière d'industrie et de commerce. Réélu en 1979, M. Crosbie devient ministre fédéral des Finances dans le gouvernement Clark. En décembre de cette même année, M. Crosbie présente le budget de ce gouvernement.

En 1980, John Crosbie est réélu de nouveau dans la circonscription fédérale de St. John's-Ouest. Lorsque le Parti conservateur retourne dans l'Opposition, M. Crosbie est nommé critique financier et, en 1981, il devient porte-parole des Affaires extérieures.

Le 17 septembre 1984, M. Crosbie est nommé ministre de la Justice et Procureur général du Canada dans le gouvernement Mulroney. Enfin, le 30 juin 1986, il est nommé ministre des Transports.

M. Crosbie possède 20 ans d'expérience en politique municipale, provinciale et fédérale.

Sur le plan académique, M. Crosbie a étudié à St. John's (Terre-Neuve), à Aurora (Ontario) et à l'Université Queen's, à Kingston, où il a obtenu un diplôme en sciences politiques et économiques, avec une mention d'excellence, remportant ainsi la médaille de l'Université en sciences politiques.

Par la suite, il poursuit des études en droit à la Dalhousie Law School, à Halifax, où, en 1956, il obtient son diplôme et remporte la médaille décernée par l'Université en droit. Cette même année, il se mérite la Bourse du vicomte Bennett, décernée par l'Association du Barreau canadien, à titre de meilleur étudiant en droit de l'année. De 1956 à 1957, il entreprend des études de deuxième cycle à l'Institute for Advanced Legal Studies de l'Université de Londres et à la London School of Economics. En 1957, il est admis au Barreau de Terre-Neuve. En mai l'Université Dalhousie lui décerne un doctorat honorifique en droit.



**Le ministre :** En ce qui concerne la « concurrence port-chemin de fer », je présume que vous parlez du trafic maritime direct transitant par le port de St. John's, et du trafic qui arrive à Port-aux-Basques par chemin de fer ou par camion pour poursuivre son trajet par bateau.

Selon les conditions de l'union, le Canada a l'obligation de faire en sorte que le service soit assuré dans le détroit de Cabot. Or, pour être efficace, le transport doit se faire dans un contexte de juste concurrence. Le récent succès du trafic maritime direct démontre bien que Transports Canada a su gérer les subventions aux services dans le Golfe pour permettre la concurrence.

Le gouvernement actuel a pris un engagement quant à l'avenir du chemin de fer de Terre-Neuve et a affecté quelque 35 millions de dollars à un programme de quatre ans visant à maintenir un service ferroviaire sûr, efficace et fiable.

Le chemin de fer et les ports ont une longue histoire et un important rôle à jouer dans l'économie et le système de transport de Terre-Neuve. La concurrence entre tous les modes de transport assurera aux habitants de Terre-Neuve le meilleur service possible au prix le plus bas.

**Portus :** *Aux États-Unis, de nombreux ports ont créé des zones franches. Nos ports auraient-ils selon vous avantage à faire de même? Est-ce que le gouvernement est plus disposé qu'auparavant à modifier les lois et règlements des douanes pour encourager les zones franches au Canada?*

**Le ministre :** Les zones franches peuvent prendre de nombreuses formes selon la situation économique qui prévaut dans le pays où elles se trouvent. Ce peut être des zones d'entreposage hors-taxe, des zones de transbordement, ou carrément de grands centres manufacturiers. On en dénombre environ 130 aux États-Unis, auxquels viennent s'ajouter 70 zones secondaires, et des centaines d'autres zones dans le monde entier, y compris la totalité du territoire de Hong Kong. Les règlements des douanes canadiennes permettent ce genre d'activités sous diverses formes. Bien qu'aucune modification particulière ne soit envisagée pour le moment, nous continuons à suivre l'évolution de la situation.

**Portus :** *Après de nombreuses années de paix, on a pu observer l'an dernier certains signes de conflit de travail sur le littoral. Bien que les ports soient rarement partie à de telles négociations, ils risquent gros. Voyez-vous des changements à cet égard? Est-ce que les ports devraient selon vous jouer un rôle plus actif?*

**Le ministre :** Pour rattacher cette question à celles que vous m'avez posées sur la commercialisation et la compétitivité, j'ai déjà insisté sur le fait que les ports, avant toute chose, devaient offrir un bon produit portuaire, c'est-à-dire un produit fiable. Bien que le modèle du port « propriétaire » ait bien servi le Canada jusqu'à présent, l'administration portuaire devra trouver des façons de favoriser un climat harmonieux de relations du travail qui permettra aux ports de demeurer opérationnels et concurrentiels.

Si un port montre des lacunes au plan de la fiabilité, c'est tout le monde qui va en souffrir, sauf, bien entendu, ses concurrents.

**Portus :** *Comme vous le savez peut-être, le Conseil du Trésor a commandé en 1984 une étude sur la privatisation de Ports Canada. Les conclusions de l'étude contre-indiquaient la privatisation pour des raisons financières. Compte tenu du souhait exprimé par le gouvernement de privatiser certaines sociétés de la Couronne, considérez-vous Ports Canada comme un candidat possible à la privatisation?*

*Êtes-vous content de la tendance des ports à adopter de plus en plus une « attitude de propriétaire »?*

**Le ministre :** Plusieurs initiatives ont été prises au cours des quatre dernières années pour accroître la participation du secteur privé au réseau portuaire. À Vancouver, par exemple, les nouveaux contrats d'exploitation de terminaux signés le 1er juillet 1986 avec Empire pour Vanterm et avec Canadian Stevedoring pour Centerm augmentent la participation de ces entreprises privées en leur transférant les responsabilités de l'exploitation et de la maintenance des terminaux. Par ailleurs, le 1<sup>er</sup> octobre 1985, la Société du port d'Halifax a cédé l'exploitation de l'élévateur à grain au secteur privé en le louant à Nosco Marine Industries Inc. Je crois savoir également que la SCP envisage la privatisation de l'élévateur à grain de Churchill. Ces activités démontrent une politique délibérée d'accroissement de la participation du secteur privé au réseau portuaire canadien.

La politique du gouvernement vise à ce que les principaux ports du Canada offrent un service efficace, et soient concurrentiels et financièrement autosuffisants. Parallèlement à cela, nous avons accordé à nos grands ports une autonomie considérable. Une société de port locale doit donc intégrer à son processus de planification une politique qui lui permettra (par exemple en achetant du terrain) de répondre aux futurs besoins des compagnies de navigation en matière de services, tout en réalisant ses objectifs d'autosuffisance financière. Tout cela, bien sûr, dans la mesure où cette activité n'empêche pas le port de s'acquitter de son rôle principal au sein de la collectivité du transport maritime.

Tant que cette attitude de propriétaire a pour effet d'encourager les entreprises privées à commercialiser et à offrir des services concurrentiels dans un port, elle va dans le même sens qu'une privatisation réelle. Toutefois, il ne faudrait pas qu'elle cède sa place à l'attitude négative du propriétaire qui s'enrichirait aux dépens de ses locataires. Comme je l'ai déjà dit au sujet de la commercialisation, l'exploitant du terminal a un rôle important à jouer, mais le port propriétaire des installations a aussi le sien.

**Portus :** *Quels sont d'après vous les principaux défis qui attendent le réseau portuaire canadien au cours des dix prochaines années?*

**Le ministre :** Les ports canadiens réalisent une grande variété d'objectifs sociaux et économiques à l'échelle locale, régionale et nationale. Pour *Portus*, j'ai surtout limité mes commentaires aux objectifs économiques nationaux. Après tout, le réseau de Ports Canada manutentionne la plus grande part de notre tonnage maritime d'exportation et d'importation et vos grands ports polyvalents sont des instruments essentiels capables de répondre à tous les besoins du Canada en matière d'échanges et de commerce extérieur.

C'est en raison de cette vocation nationale que Ports Canada — sous la direction d'un conseil d'administration composé de 18 membres représentatifs de l'ensemble du pays et dont le président fait état d'une longue expérience ministérielle — est administrée par un président — qui a lui aussi des antécédents ministériels et peut compter sur un personnel compétent au siège social — et qu'elle repose sur sept sociétés de port locales, qui sont, à leur tour, dirigées par un conseil d'administration composé des membres éminents des villes respectives, et exploitées par un personnel très expérimenté. C'est vrai aussi, à une échelle différente, pour les ports non constitués.

Tout cela pour dire que nous attachons une grande importance à cet équilibre unique d'objectifs nationaux et d'autonomie locale.

C'est pourquoi notre principal défi c'est de faire de cet équilibre une force vive, qui servira non seulement le réseau portuaire du Canada, non seulement le système de transport du Canada, mais, en bout de ligne, la prospérité économique du Canada. Ports Canada a accompli une lourde tâche de réorganisation à la suite de l'adoption de la nouvelle législation sur les ports et a déjà accompli du bon travail. Il en restera toujours à faire mais il est temps de regarder vers l'extérieur. Le Canada est en train de lutter pour sa survie dans l'arène du commerce international. Nous pouvons l'aider si nous unissons nos efforts. Je suis sûr que nous ne manquerons pas de le faire. ☺



# TORONTO : UN PORT QUI A BIEN CHANGÉ



par Alan Fisk

**I**l n'y a peut-être pas un seul port sur Terre dont l'aspect physique ait autant changé que celui de Toronto. À commencer par le havre naturel, qui a motivé à l'origine la création du port, et qui n'existe plus!

Le site actuel du port de Toronto était au départ un vaste marécage alimenté par la rivière Don. Les Français y avaient établi un poste de traite dans les années 1740 afin d'offrir aux Indiens désireux d'écouler leurs pelleteries un autre débouché que le poste de traite britannique situé à Oswego, de l'autre côté du lac Ontario. Ils avaient préféré l'emplacement à d'autres parce qu'il était protégé des vagues et des vents d'est par une longue péninsule sablonneuse qui avait l'allure d'un crochet.

Il transitait bien par le jeune port certaines quantités de marchandises, mais elles étaient surtout destinées au fort lui-même. Si Toronto sous le Régime français n'atteignit ni la taille d'un port ni celle d'une ville c'est parce que le poste n'était pas situé sur les grands itinéraires commerciaux de l'époque.

En 1787, après la Conquête, le gouvernement de Sa Majesté acheta le site de Toronto des Indiens Mississauga, et à la création du Haut Canada en 1791 son premier gouverneur, Lord Simcoe, choisit Toronto pour y établir la capitale de la nouvelle province.

Les motifs habitant le gouverneur étaient, semble-t-il, davantage militaires qu'écono-

miques. La péninsule offrait un port abrité et libre de glaces plus tôt au printemps que n'importe où ailleurs le long des rives du lac Ontario, et Toronto était facile à fortifier. Des casemates sur la péninsule protégeaient l'entrée du port contre toute attaque de navires de guerre américains, les seuls ennemis que Toronto pouvait avoir à affronter.

Lorsque le commerce commença à prendre forme dans le nouveau Toronto britannique, il prit d'abord celle qui prévalait dans l'ancien poste français, de petits bateaux apportant fournitures et approvisionnements à la garnison qui occupait ses défenses. L'histoire prit cependant cette fois un cours différent, Toronto commençant à prospérer en tant qu'établissement commercial parce qu'un arrière-pays était en train de s'y développer à la suite de la colonisation progressive du Haut Canada par des loyalistes venus des États-Unis et par des immigrants en provenance des îles britanniques. Sous le Régime français, il n'y avait derrière Toronto que la forêt vierge.

La capitale du Haut Canada avait temporairement pris le nom en 1793 de « York » que lui avait donné le gouverneur Simcoe et dès la guerre de 1812 la ville était devenue assez importante pour être attaquée à deux reprises par les Américains. Même si York n'a pas été rasée comme la légende le prétend, ses édifices publics furent cependant mis à sac et endommagés malgré les défenses qu'y avait fait construire Lord Simcoe.

Jusqu'à cette époque, aucun ouvrage n'y

avait été érigé pour améliorer les installations portuaires, sinon un phare, construit en 1810 à la pointe Gibraltar, sur la péninsule. Bien que d'autres innovations techniques comme la vapeur commençaient à apparaître à la même époque, ce n'est pas avant les années 1820 que le commerce commença à se développer dans le port de Toronto avec le début des premiers grands travaux de génie destinés à améliorer la navigation sur le réseau des Grands Lacs et du Saint-Laurent. Ces travaux eurent pour premier résultat l'inauguration du canal Lachine en 1824, puis l'ouverture au cours des vingt-cinq années qui suivirent des canaux Welland, Cornwall, de Beauharnois et Williamsburg, qui permettaient la navigation commerciale de Montréal aux Grands Lacs. En 1850 fut mise sur pied par le Conseil municipal la première commission portuaire de Toronto, chargée de gérer l'aménagement du port.

C'est à ce moment-là que survint une catastrophe naturelle qui devait littéralement modifier le visage du port de Toronto et son histoire. En 1852, des vagues poussées par des vents d'est firent une brèche dans la péninsule. On répara la brèche, mais une autre tempête, survenue le 13 avril 1858, termina le travail, créant une trouée de 1 500 pieds et emportant du même coup un hôtel et un quai. La partie restante de l'ancienne péninsule fut immédiatement baptisée « île de Toronto », et le nom resta.

On peut se demander s'il n'aurait pas fallu construire artificiellement le chenal d'approche est qui fut naturellement créé si la pénin-



sule avait conservé sa forme originale, auquel cas, la nature a peut-être épargné au port de Toronto des travaux de génie aussi coûteux que difficiles. L'ère de la vapeur était alors à son apogée. Plusieurs voies ferrées desservaient Toronto, ce qui entraînait une augmentation de la demande de services portuaires. Il y existait même une industrie de la construction navale. Certains transporteurs maritimes commencèrent à rêver d'une voie maritime du Saint-Laurent qui donnerait aux océaniques accès aux Grands Lacs et ferait de Toronto un port de commerce d'envergure mondiale.

Les transformations que la nature avait amorcées dans le port, l'homme, par son intervention, les poursuivit. On construisit un autre phare, on stabilisa la trouée dans l'ancienne péninsule, dorénavant connue sous le nom de trouée est, et on la rétrécit plus tard à 400 pieds. Enfin, on perça un autre chenal du côté sud cette fois-ci.

L'étape majeure de reconstruction qui suivit débuta après la réorganisation de l'administration portuaire. Un accord tripartite fut conclu en 1892 entre la Ville de Toronto, la Grand Trunk Railway et la société ferroviaire du Canadien Pacifique, séparant le terrain donnant sur le Lac. Chacun des propriétaires fonciers se mit à développer indépendamment sa propre partie du havre. Il existait bien une commission portuaire, mais elle était impuissante. Le développement morcelé du port et

l'absence de tout plan coordonné avaient donné à Toronto une façade sur l'eau chaotique, divisée entre de nombreux propriétaires fonciers, équipée de mauvaises installations qui ne pouvaient faire concurrence aux autres ports des Grands Lacs. Une commission portuaire dotée de plus de pouvoir fut créée en 1911. Elle entreprit immédiatement de convertir le havre en port moderne, en zone industrielle et en lieu de détente.

Les travaux débutèrent en 1912 selon le plan, qui devait coûter 19 millions de dollars, une somme énorme pour l'époque. On dragua le fond du port jusqu'à 24 pieds, on améliora l'accès par terre jusqu'aux quais en construisant des routes et des ponts et on créa une zone devant servir de parc industriel. On aménagea le terrain en déplaçant à courte distance le limon recueilli à partir des opérations de dragage et en l'amoncelant pour former un sol stable, qu'on relia par routes et voies ferrées. Le parc industriel fut un succès et presque tout le terrain disponible fut loué à des entreprises qui y établirent entre autres des raffineries de pétrole, des usines et des dépôts de charbon.

La réalisation entière du plan, si elle fut retardée par la pénurie de main-d'œuvre causée par la Première guerre mondiale, devait néanmoins remplir ses promesses. Au cours des treize années comprises entre 1921 et 1934, le volume des marchandises transi-

tant par le port de Toronto augmenta plus que douze fois, passant de 248 363 à 3 125 144 tonnes.

À la même époque, on agrandit la superficie des îles de Toronto en draguant davantage de limon jusqu'à ce que cette superficie atteigne 820 acres. L'île originale, ce qui restait de la péninsule, en mesurait moins de tiers, 280 acres. L'importance des îles en tant que lieu de détente s'accrut, et on aménagea sur d'autres parcelles de la façade sur le lac des parcs d'attractions et des promenades. D'autres villes portuaires du Canada ne font que commencer à tirer ainsi parti des possibilités de leur façade sur l'eau.

À ce moment-là, le port était en fait utilisé bien en-deçà de sa capacité parce que le grand plan directeur de 1912 n'avait pas prévu que l'inauguration de la dernière section du canal Welland et, pire encore, de la Voie maritime du Saint-Laurent, seraient retardées de bien des années. Une fois le plan parachevé, on ne fit que du dragage et des réparations d'entretien.

La Commission portuaire se préoccupait également de l'absence à Toronto d'un aéroport répondant aux besoins. Elle approuva en 1937 un plan qui prévoyait la construction de deux aéroports, l'un sur les îles de Toronto et l'autre à Malton. Tous les deux furent inaugurés en 1939, juste à temps pour faire face au développement de l'aéronautique qu'entraîna la Deuxième guerre mondiale.

La Commission portuaire était parfaitement consciente que le fait de différer l'approbation du projet de la Voie maritime du Saint-Laurent retardait le développement du port de Toronto. Même si de sérieuses discussions avec les États-Unis se poursuivaient à ce sujet depuis 1895, le Sénat américain n'avait pas voulu ratifier un traité conclu en 1934, et d'autres projets de traité mis de l'avant par différents intéressés à la fin des années 30 et 40 n'avaient mené à rien.

Finalement, une loi adoptée en 1951 par le Parlement autorisa la construction d'une voie maritime le long d'un itinéraire qui n'empruntait que le territoire canadien. Il aurait été plus coûteux et techniquement plus difficile de construire cet itinéraire soi-disant entièrement canadien mais quand même préférable que de ne pas construire du tout de voie maritime. La menace porta fruits. En 1954 le Canada et les États-Unis signèrent le traité créant la Voie maritime, qui fut inaugurée en 1959. Le port de Toronto était dorénavant accessible aux transporteurs maritimes de l'ensemble du globe pendant la majeure partie de l'année.

Afin de faire face à la hausse anticipée du trafic, la Commission portuaire fit construire deux nouveaux terminaux maritimes et acquit pour le port du nouvel équipement comme un derrick capable de manutentionner des charges de 50 tonnes.

La prospérité que connut après la guerre le Canada, le développement du commerce mondial et l'ouverture de la Voie maritime provoquèrent à l'intérieur du port un nouveau « boom » de la construction. Le trafic outre-mer vers Toronto doubla presque la première année d'exploitation de la Voie maritime, et la Commission portuaire fit entreprendre la

## A Look at Intermodalism

QUÉBEC — Intermodalism, or the shipment of goods using the coordinated services of more than one mode of transportation, was the topic of one of the panels on intermodalism at Ports Canada's third annual business conference. While much ground was covered by the moderator, Stanford Erickson, editor of the *Journal of Commerce*, and his panel of six speakers, a common theme carried through all of the presentations was that of intermodalism as a systems approach to transportation, with productivity improvements made possible by people and organizations working together.

The panel's first speaker was Russ Allison, president of CP Rail. In describing CP's intermodal experience, Allison noted that the federal government's initiatives in deregulation must give each transportation mode the flexibility to remain competitive.

David Angus, of Stikeman and Elliott, in providing a perspective on current legislation, was supportive of deregulation proposals, noting that the new legislation will place increased emphasis on competition and market forces while lowering prices. Angus, however, expressed some concern about Canada's competitive position in intermodal transportation as a result of legislative changes affecting shipping conferences and a poor record in adapting international conventions into Canadian law.

As chairman of the board of the Containerization and Intermodal Institute, Leslie Kanuk provided an overview of the development of intermodalism over the past 25 years.

Lawrence Killeen, executive director of the Port of Tacoma, approached intermodalism from the perspective of a port which has successfully pursued opportunities in this area. Killeen noted that his port was selling its customers a saving of time through efficient transportation.

James O'Brien, joint managing director of the British Railways Board gave the conference an appreciation of how the English Channel tunnel will provide new opportunities for intermodal development in Britain. John Sturgess, senior vice president of CN Rail, concluded the presentations with a look at the intermodal activities of CN. He noted that CN's competitive niche is based on its full-service terminals and the simplicity of a complete national system.

The day's proceedings were brought to a close by John Crispo of Crispo Associates and the University of Toronto. Mixed with a heavy dose of comic relief, Crispo delivered a serious message on the importance of a free-trade agreement as a necessity for Canada's competitive position. ☞

— Brian Acheson





ARCHIVES PUBLIQUES CANADA

construction d'un avant-port et d'un autre terminal. La Voie maritime contribua également à attirer de nouvelles entreprises dans la zone portuaire, comme la raffinerie de sucre Redpath, qui ouvrit ses portes en 1959.

Si certaines activités autrefois importantes dans le port de Toronto comme celles connexes à la manutention du charbon et du pétrole ont été éclipsées et que les terminaux pour passagers autrefois achalandés ont depuis fermé, le havre a cependant connu un développement spectaculaire au cours des dernières décennies.

Ce développement tient en partie à l'introduction de la conteneurisation il y a vingt ans. Les conteneurs simplifient la manutention parce qu'on peut déplacer chacun d'eux des ponts et entre-ponts des navires aux quais et inversement sans avoir à faire décharger et recharger leur cargaison par une armée de débardeurs. La Commission portuaire tira parti de cette tendance pour faire construire un autre terminal maritime puis le jumeler avec l'ancien et ainsi créer un centre de répartition des conteneurs, dont l'entrepôt renferme ses propres zones de chargement reliées par routes et voies ferrées. La Commission fit également l'acquisition d'une grue à portique d'une capacité de 200 tonnes.

L'aéroport situé sur l'île de Toronto, que la Commission portuaire conserva après avoir abandonné celui de Malton au gouvernement fédéral en 1957, commença lui aussi à connaître un développement spectaculaire. Il n'a pas joué le rôle pour lequel il avait été construit, celui de premier aéroport de Toronto, mais le transport aérien de marchandises générales s'y développa rapidement et l'entrée en service d'avions plus petits à décollage et à atterris-

sage courts a permis d'y assurer un service ADAC. Les nouveaux services vers Montréal, Ottawa et autres destinations ont profité de l'emplacement de cet aéroport, situé à deux minutes par traversier du centre-ville de Toronto.

Le développement immobilier sur la façade du Lac représente pour le port de Toronto une autre activité secondaire d'importance. Le « Harbour Castle Hilton » constitue peut-être

jusqu'ici le résultat le plus manifeste de ce développement, cependant que la construction sur le terrain situé derrière l'hôtel d'un nouveau complexe qui aura pour nom « World Trade Centre » est déjà prévue.

Toronto, même s'il est devenu un port d'envergure mondiale depuis l'inauguration en 1959 de la Voie maritime, joue un rôle qui peut encore offrir beaucoup de possibilités de développement. On y a récemment commencé à faire affaire avec la Chine et le Brésil, et le volume des marchandises d'outre-mer qu'on y manutentionne a augmenté de cinquante pour cent de 1985 à 1986. Mentionnons parmi les autres activités secondaires qui y sont récemment apparues l'utilisation des installations portuaires pour la production cinématographique.

Il est vrai que l'apparence de bien des ports a évolué au point que beaucoup sont complètement différents de leur état original, mais on ne se trompe pas en disant que le gouverneur Simcoe serait aujourd'hui incapable de reconnaître le port de York. Nombre d'immeubles et d'installations portuaires ont été érigés sur des terrains qui n'existaient pas il y a cent ans, des terrains conquis sur le Lac. Pendant que ce qui était eau devenait terre, ce qui était terre devenait eau : la péninsule qui servait de lieu de charmantes promenades et de plaisants piques-niques champêtres au début du dix-neuvième siècle a disparu, mais les îles qui sont restées continuent de jouer le rôle de lieu de détente pour les Torontois. Ce qui au départ était un fort de bois perdu dans une région sauvage aussi dangereuse qu'isolée s'est métamorphosé en un port qui, même si on ne peut plus y réaménager la géographie locale en y créant et déplaçant terre et eau, reste un moteur de croissance pour la ville et sa région. ☽

*Alan Fisk est pigiste à Montréal (Québec)*

## A World-Class Event in a World-Class Port City

QUÉBEC — The growing recognition of the importance of strategic business planning motivated the organization of Ports Canada's third annual business conference from May 13 to 15, 1987. Intended as an opportunity for senior managers and directors of the various port corporations in the Ports Canada system to learn more about critical government, economic and transportation developments affecting port activities, the conference brought together over 250 people in the beautiful and historic port city of Québec.

In order to go beyond the traditional "berths, cranes and sheds" view of port business, the organizers from the Corporate Services group of Ports Canada had secured an impressive line-up of national and international speakers including Michel Côté and John Crosbie, federal ministers of Regional Industrial Expansion and Transport, respec-

tively, and Joseph Ghiz, Premier of Prince Edward Island. Representatives of foreign governments offering their views were William Creelman, Deputy Maritime Administrator of the U.S. Department of Transportation, Thomas Niles, U.S. Ambassador to Canada, and Robert Laurie, Australian High Commissioner to Canada.

The speakers expounded on their views of the trade and transportation interrelationship, the theme of the conference, and the role of transportation in general and ports in particular as a service with a strong influence on economic development, trade balances and the competitiveness of a nation. In the words of John F. Kennedy, port managers were reminded to "ask not what the nation can do for you, ask rather what you can do for the nation". ☽

*— Jean Lespérance*



# LE PORT DE ST. JOHN'S : prêt à relever les défis

par Donald J. Proulx et H. Avelin



**A** l'endroit que John Cabot avait qualifié d'excellent havre quand il y est arrivé le 24 juin 1497, l'historique cité portuaire de St. John's s'est développée grâce à l'abri naturel et à la situation stratégique de son emplacement. St. John's, qu'on décrit souvent comme « un port ayant une ville », est une cité vivante où l'expansion et la construction battent leur plein, mais qui conserve encore son histoire et son charme d'antan.

Le port, comme la ville, relève des défis nouveaux. Établi à titre de havre pour pêcheurs, le port a assumé avec sa communauté le rôle traditionnel et important de fournisseur de services aux navires tels que l'approvisionnement, le ravitaillement en carburant, le radoub et les services de portique synchronisé, de cale sèche et d'agent maritime. La Garde côtière canadienne, le ministère de la Défense nationale et l'Institut technique des pêches et de la mer y ont leurs propres installations.

Le port a maintenu ses liens avec l'industrie de la pêche. Il est le troisième centre de pêche en importance à Terre-Neuve, environ 300 pêcheurs et 150 petits navires y faisant escale et une usine de poisson frais ainsi qu'une usine de poisson salé s'y trouvant. Les débarquements et le traitement du poisson sont les principales activités du port.

Le port s'occupe de la manutention tant

de biens de consommation que de matériel d'exploration pétrolière off-shore. Il est résolu à fournir des services à l'appui de la mise en valeur des champs pétrolifères hauturiers et de toute entreprise d'exploration future. La Société du port de St. John's, qui a obtenu le statut de société de port locale le 1er juin 1985, en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des ports*, joue un rôle important dans l'économie de Terre-Neuve. On estime qu'en 1982 les activités du port ont comporté environ 4 000 année-personnes d'emploi et 152 millions de dollars de dépenses (80 millions de dollars de frais salariaux et 72 millions de dollars de frais d'acquisition de matériel et de services). Bien que le port desserve la province entière, y compris le Labrador, ce sont les quelque 250 000 habitants de la péninsule Avalon et de l'île de Terre-Neuve qui en subissent les répercussions immédiates.

**E**nviron un million de tonnes de marchandises sont manutentionnées au port de St. John's chaque année. Toutefois, le tonnage des marchandises ne suffit pas à indiquer l'impact du port, qui joue un rôle très important à titre de centre de service.

La manutention de marchandises au port a beaucoup évolué depuis le temps où les goélettes assuraient le commerce côtier et où tout se transbordait à l'aide de palettes et de

caisses. Aujourd'hui, on y voit des cargos spécialisés décharger des conteneurs à l'aide de véhicules de manutention ro-ro.

Les avantages des conteneurs, qu'ils soient manutentionnés par des grues portiques ou horizontalement sur des chassis, sont nombreux. Les conteneurs peuvent être transportés rapidement de l'expéditeur au destinataire, les risques de perte étant réduits par l'élimination du besoin de manutentionner à plusieurs reprises les marchandises mêmes.

Le nombre total annuel d'unités équivalent vingt pieds (EVP) passant par le port de St. John's a doublé depuis cinq ans, pour atteindre environ 50 000. Cela est remarquable puisqu'il n'était que de 1 558 en 1976. Cela indique bien la mesure dans laquelle la conteneurisation a influencé le port. La Société du port de St. John's relève les nouveaux défis en aménageant de nouvelles installations destinées à accélérer la livraison des cargaisons à destination de toutes les parties de Terre-Neuve et du Labrador.

Le trafic total du port a été d'un peu plus d'un million de tonnes ces dernières années, les installations de la Société du port de St. John's intervenant pour à peu près 47 % de ce total. Les produits manutentionnés comprennent l'essence, le mazout, d'autres produits pétroliers, le sel, les céréales, le poisson et les produits du poisson, les produits agri-



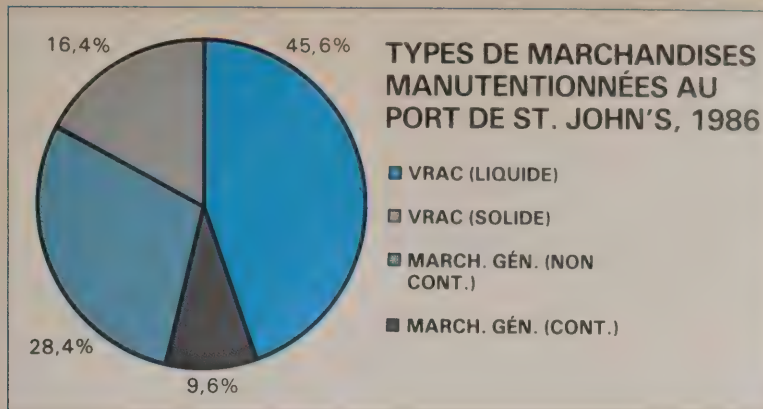
coles, alimentaires et laitiers, les produits minéraux et un vaste éventail de produits manufacturés comprenant les automobiles.

Le port a répondu au besoin de modernisation découlant de la conteneurisation des marchandises. Un réaménagement intégral du terminal principal de six hectares a été entrepris. Il y a deux décennies, le Cabot, navire marchand à chargement latéral, amenait la technique de pointe de l'époque à ce port historique qui venait de subir une importante rénovation. Les hangars de marchandises en transit, dont la capacité était insuffisante au cours des années 1970, ont été rasés de manière à libérer un espace à ciel ouvert supplémentaire dont on avait grand besoin. Dans le cadre de la première phase du réaménagement, un nouveau système de hauts lampadaires et un système de distribution d'eau ont été installés.

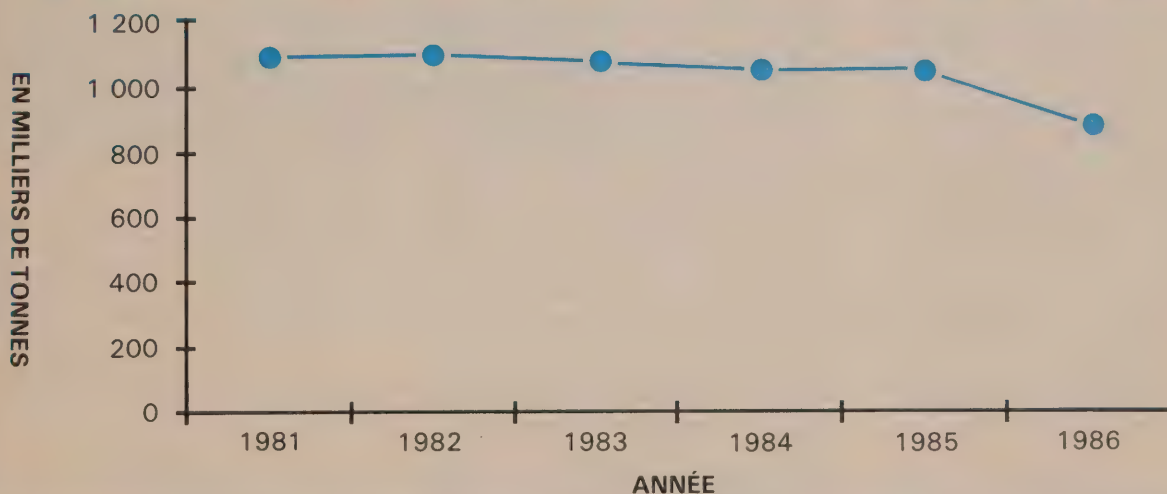
La deuxième phase de réaménagement va bon train, un marché d'environ 4,1 millions de dollars ayant été adjugé à la Modern Paving Limited, de St. John's, pour fins d'aménagement de l'emplacement et de réfection de la surface entière du terminal. Les travaux comprennent le remplacement de l'encaissement de la chaussée et dans certains cas, une excavation en profondeur de matériau inadéquat et l'installation d'une couche de 150 mm de béton asphaltique. On est en train de mettre la dernière main à un second marché, d'environ un million de dollars, qui aura pour but de remplacer le système de défense actuel. Une fois les deux marchés exécutés, l'emplacement de six hectares sera le premier terminal à conteneurs moderne de Terre-Neuve. Celui-ci pourra acheminer les conteneurs et les marchandises ro-ro plus rapidement et plus efficacement que l'ancien terminal.

Les besoins de l'industrie sont divers et ne cessent de changer. Le port de mer historique de St. John's est prêt à relever tous les défis pour demeurer un port à service complet. ⚓

*David J. Fox est le directeur général et dirigeant principal du port de St. John's. A.W. Budden est l'agent administratif du port.*



## PORT DE ST. JOHN'S : RÉTROSPECTIVE DES SIX DERNIÈRES ANNÉES







# TORONTO: TIDES OF CHANGE

by Alan Fisk

**P**erhaps no port has undergone so many alterations in its physical character as Toronto. To begin with, the natural harbour which was the reason for the port's original creation no longer exists!

The present site of Toronto Harbour was originally a morass of swamps fed by the Don River. The French administration of Canada set up a trading post there in the 1740s to offer the Indians an alternative market for their goods to the British trading post across the lake at Oswego. The site was chosen because it was protected from waves and easterly winds by a long curving sandy peninsula which enclosed it in the shape of a hook.

Although some cargo did pass through the young port, it was mainly supplies for the fort itself. Toronto failed to develop as a port, or a city, under the French regime because it was not placed on the main trading routes of the time.

When the British government took over, it bought the site of Toronto from the Mississauga Indians in 1787; and upon the creation of the province of Upper Canada in 1791, its first governor, Colonel Simcoe, picked Toronto as the place to build the capital of the new province.

Simcoe's reasons were apparently military rather than economic. The peninsula provided a sheltered harbour which became clear of ice earlier in the spring than elsewhere on the shores of Lake Ontario, and Toronto was easy to fortify. Blockhouses on the peninsula protected the harbour entrance from any attack by hostile American warships, the only possible enemy Toronto might face.

When trade began at the new British

Toronto, it first appeared in the same form as at the old French one, with small vessels bringing supplies to the garrison of the defences. The story took a different turn this time, though, because Toronto began to prosper as a commercial settlement. This was due to the fact that it was now developing a hinterland of its own, thanks to the steady settlement of Upper Canada by American Loyalists and immigrants from the British Isles. The original French Toronto had only empty forests behind it.

Toronto had acquired its temporary name of "York" from Governor Simcoe in 1793, and by the War of 1812, the town had become sufficiently important to be attacked by American forces twice. Although York was not burned to the ground as legend claims, its public buildings were sacked and damaged in spite of the defences which Governor Simcoe had built.

Up to this time, the only construction work undertaken to improve the port was a lighthouse built in 1810 at Gibraltar Point on the peninsula. Although other technical innovations such as steamboats began appearing at the same time, Toronto did not begin to develop as an important commercial port until the 1820s, when the first of the great engineering works to improve navigation on the Great Lakes-St. Lawrence system were begun. The opening of the Lachine Canal in 1824 was the first result, and over the next quarter of a century, it was followed by the Welland, Cornwall, Beauharnois, and Williamsburg Canals, making commercial navigation possible from Montréal into the Great Lakes. In 1850, the first Toronto Harbour Commission was set up by the city council to manage the development of the port.

At this point a natural event occurred which was literally to change the shape of the harbour and the subsequent history of the port. In 1852, waves driven by easterly winds made a breach in the peninsula. Although the breach was repaired, another storm on April 13, 1858, finished the job, creating a 1,500-foot gap and carrying away a hotel and wharf in the process. The remaining part of the former peninsula was immediately named "Toronto Island", and the name stuck.

It is possible to speculate that the easterly approach channel to the port, which was thus created, might have had to be built artificially if the peninsula had kept its original form. Had that been the case, nature may have saved Toronto Harbour an expensive and difficult engineering project.

By now the Age of Steam was at its peak. Several railways came into Toronto, leading to more demand for the services of the port. There was even a shipbuilding industry. Some shippers began to dream of a St. Lawrence Seaway which would give ocean-going vessels access to the Great Lakes, and make Toronto a port open to world trade.

What nature had begun in the way of reshaping the harbour was carried on by human intervention. Another lighthouse was built, and the gap in the former peninsula, now known as the Eastern Gap, was stabilized and eventually narrowed to 400 feet. Another channel was opened up to the south.

The next major phase of reconstruction began after the harbour's administration was reorganized. A Tripartite Agreement had been made in 1892 among the City of Toronto, the Grand Trunk Railway, and the Canadian Pacific Railway, dividing up the land along the waterfront. Each of the land-



holders went about developing its own parts of the harbour independently; and although there was a Harbour Commission, it was relatively powerless. The piecemeal development of the port and the lack of any coordinated planning had left Toronto with a chaotic waterfront divided up among many land-owners, with poor facilities incapable of competing with other ports on the Lakes. A stronger Harbour Commission was created in 1911 and it immediately set about transforming the harbour into a modern port, industrial area, and recreational facility.

Work began in 1912 on the plan, which was to cost \$19 million, an enormous sum for the time. The harbour was dredged to 24 feet, land access to the waterfront was improved by building roads and bridges, and an area was created for an industrial park. The land was created by moving the silt from the dredging operations a short distance away and piling it up to form stable land, with road and rail links provided. The industrial park was a success, and almost all the land available was leased to industries such as oil refineries, factories, and coalyards.

Although full implementation of the plan was delayed by the manpower shortages caused by the First World War, it was to fulfill its promise. In the thirteen years from 1921 to 1934, the volume of cargo passing through the Port of Toronto increased more than twelvefold from 248,363 tonnes to 3.1 million tonnes.

At the same time, the Toronto Islands were enlarged by using more dredged silt, until

Canal and, more importantly, of the St. Lawrence Seaway, would be delayed for many years. Once the plan had been completed, only maintenance dredging and repairs were carried out.

The Harbour Commission also dealt with the city's lack of a proper airport. In 1937, a plan was approved to build two airports, one on the Toronto Islands and the other at Malton. Both airports were opened in 1939, just in time for the growth in aviation caused by the Second World War.

The Harbour Commission was well aware that the development of the Port of Toronto was being held back by the delays in approving the St. Lawrence seaway project. Although serious discussions had been going on since 1895, a treaty signed in 1934 was killed in the U.S. Senate, and other treaty proposals brought up by various interests in the late 1930s and 1940s came to nothing.

Eventually, there was passage of an Act of Parliament in 1951 authorizing the construction of a Seaway along a route running entirely through Canadian territory. Although the so-called all-Canadian route would have been more expensive and technically more difficult, it was preferable to no Seaway at all. The threat worked, the Seaway treaty was signed in 1954, and the Seaway was opened in 1959. The Port of Toronto was now open to shipping from all over the world for most of the year.

In order to meet the anticipated increase in traffic, the Harbour Commission built two new Marine Terminals and acquired new

While some industries which were once important in the port, such as coal and oil tanker facilities, have been eclipsed, and the once-busy passenger terminals have closed down, the port has boomed in the last couple of decades.

Part of the reason was the introduction of containerization twenty years ago. Containers simplify handling, because the entire container can be moved from water to land transport without the cargo having to be unloaded and loaded again by an army of stevedores. The Harbour Commission took advantage of this trend by building yet another Marine Terminal and twinning it with the previous one to form a Container Distribution Center, with its own road and rail loading areas inside the building. A 200-tonne container crane was also purchased.

The airport on Toronto Island, which the Harbour Commission had retained when it gave up Malton to the federal government in 1957, began to boom as well. Although it had not achieved the role for which it has been built as Toronto's prime airport, general aviation grew rapidly, and the introduction of new smaller short take-off and landing airliners allowed the airport to introduce the STOP airline service. The new services to Montréal, Ottawa, and elsewhere, capitalized on the airport's location, just a two-minute ferry ride away from downtown Toronto.

Another important sideline was the development of the waterfront real estate itself. The Harbour Castle Hilton is perhaps the most conspicuous result so far, and a new World Trade Center complex is to be constructed in the area behind the hotel.

Although Toronto has been a world port since the opening of the Seaway in 1959, this role still has a great deal of potential for further growth. Trade has recently started with China and Brazil, and overseas cargo tonnage rose by half from 1985 to 1986. Another sideline industry which has recently appeared is the use of the harbour for making movies.

It is true of many ports that their appearance has changed out of all recognition from their original state, but it is safe to say that Governor Simcoe would have a great deal of difficulty in recognizing his York Harbour today. Many of the port's buildings and facilities stand on land which did not exist a hundred years ago, having been reclaimed from the lake. While what was water has become land, what was land has become water; the peninsula which was a setting for pleasant rural rides and picnics in the early nineteenth century has disappeared; but the islands, which are what is left of it, continue to be centers of recreation for the city. What began as an isolated wooden fort in a dangerous and lonely part of the wilderness has grown into a port which, although it may no longer be in the business of rearranging the local geography by creating and replacing land and water, remains a profitable engine of growth for its city and region. ✎

*Alan Fisk is a Montréal-based freelance writer*



PUBLIC ARCHIVES CANADA

they reached 820 acres. The original island, the remnant of the peninsula, had been less than a third of that size, at 280 acres. The islands increased in importance as a recreational area, and other parts of the waterfront also acquired amusement parks and boardwalk promenades. Other port cities are only now beginning to make use of the potential of their waterfronts in this way.

During this period, the port was actually handling far less than its capacity, because the master plan of 1912 had not foreseen that the opening of the final phase of the Welland

equipment for the harbour such as a marine derrick capable of handling 50 tonne loads.

Canada's post-war prosperity, the expansion of world trade, and the opening of the Seaway caused a new construction boom in the harbour. Overseas traffic to Toronto almost doubled in the first year of operation of the Seaway, and the Harbour Commission began to build an outer harbour area and another Marine Terminal. The Seaway also helped to create new industrial growth in the harbour area, such as the Redpath Sugars refinery which opened in 1959.





## COVER STORY

# THE PORT OF ST. JOHN'S: Poised to Meet the Challenges

by David J. Fox and A.W. Budden

**D**escribed as a "fine haven" by John Cabot, who sailed into this naturally-sheltered harbour on June 24, 1497, the historic Port City of St. John's has developed thanks to its excellent geographical features and strategic location. St. John's, often portrayed as a "Port with a City", is a city on the move — growing, building, developing, while, at the same time, retaining its history and old world charm.

The port, like the city, is responding to new challenges. Originally established as a haven for fishermen, the port and port community have assumed the traditional and important role of a service center for vessels, providing services such as ship chandlery, bunkering, vessel repairs, synchrolift and drydock facilities and shipping agents. The port accommodates the Canadian Coast Guard, the Department of National Defence and the Institute of Fisheries and Marine Technology at their own facilities.

The port has also maintained its ties with the fishing industry and is the third largest fishing center in Newfoundland, being port of call to some 300 fishermen and 150 small vessels and accommodates a fresh fish plant and a salt fish plant. Fish landing and processing are major commercial activities at the port.

Port activities are varied, and include handling of consumer goods as well as those used in the quest for offshore oil and gas. The Port

of St. John's is determined to provide its services to support the development of the offshore oil fields as well as possible future exploration ventures.

## A New Era

The St. John's Port Corporation, which became a local port corporation on June 1, 1985, pursuant to the *Canada Ports Corporation Act*, plays a major role in the economy of the Province of Newfoundland. It has been estimated that in 1982, the total economic impact of port activities was approximately 4,000 man-years of employment and \$152 million in expenditures (\$80 million in salaries; \$72 million in materials and services). Although the port does serve the entire province, including Labrador, its immediate impact is felt primarily on the approximately 250,000 inhabitants of the Avalon Peninsula on the island of Newfoundland.

Approximately one million tonnes of cargo are handled at the port annually. However, cargo tonnage alone is not a sufficient measure of the impact of the port. The port plays a very important role as a service center.

Cargo handled at the port has evolved from the days of schooners plying the coastal trade, intensive man-handling, pallets and cribs to

the modern technology seen today using cargo containers and roll-on/roll-off vehicles on specially-designed vessels.

The advantages of containerized cargo, whether handled by cranes or roll-on/roll-off on chassis, are many. Containers may be moved quickly from shipper to consignee with less loss risk through elimination of the necessity to handle and re-handle the actual goods.

The total number of twenty-foot equivalent units (TEUs) passing through the Port of St. John's has doubled in the past five years to an annual total of approximately 50,000 TEUs. This is a remarkable achievement from a meagre beginning of 1,558 TEUs in 1976. These statistics are also good indicators of the degree of containerization the port has experienced. The St. John's Port Corporation is responding to the new challenges by provision of facilities designed to speed cargoes to their destinations throughout Newfoundland and Labrador.

Total port traffic has hovered just over the one million tonne level in recent years, with the St. John's Port Corporation facilities accounting for approximately 47 percent of the total. Products handled include gasoline, fuel oil, other petroleum products, salt grain, fish and fish products, agricultural, food and dairy products, mineral products and a wide range of manufactured goods including automobiles.



## Looking to the Future

The port has been responsive to the need for modernization, which has resulted from the shift to containerized cargo. A total redevelopment of the port's six-hectare Main Terminal is currently underway. Two decades ago, the side-loader, M/S Cabot, brought the then "state of the art" to this historic port which had just undergone a major face-lifting. Transit sheds, which were inadequate in size in the 1970s, have now been removed to provide much needed open space. As part of the first phase of the redevelopment, a new high mast lighting system and water distribution system have been completed.

Phase two of the redevelopment is now well underway with an approximately \$4.1 million contract having been awarded to Modern Paving Limited of St. John's for site development and resurfacing of the entire terminal surface. The project includes mass excavation of existing unsuitable fill, replacement of sub-grade material and placement of 150 mm of asphaltic concrete. A second contract to replace the existing fendering system, estimated at approximately \$1 million, is in the final stages of design. Upon completion of these two projects, the six-hectare site will become Newfoundland's first modern container terminal, equipped for faster, more efficient handling of containerized and ro-ro traffic.

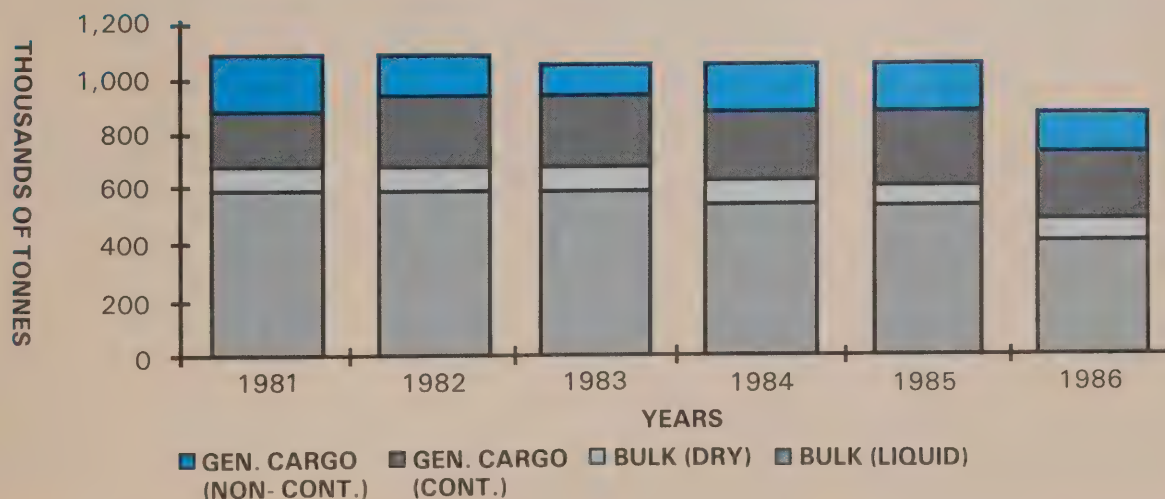
Needs of the industry are varied and ever changing; and this historic seaport is poised to meet the challenges to remain faithful to its motto — the Total Service Port. 🚢

*David J. Fox is general manager and chief executive officer, St. John's Port Corporation.  
A.W. Budden is Manager, Administration at the port.*

## THE CENTER OF THE UNIVERSE?



## PORT OF ST. JOHN'S, SIX YEAR TRAFFIC REVIEW





# Ports and Intermodalism

by M.C. Ircha

**P**orts throughout the world are facing dynamic and rapid changes in their operating environments. Fundamental changes in international trade patterns such as the emergence of Pacific Rim nations as the dominant region and the growth of intermodalism threaten the continued commercial viability of many North American ports. Major proposed changes in transportation legislation are both threatening, and creating opportunities for Canadian ports. The thrust towards continued deregulation of the U.S. and Canadian transportation industry will inevitably impact port operations.

Rapid change and the growing uncertainty over what lies ahead is becoming endemic throughout the port industry. The growing turbulence of the marine environment implies changes in demand for port activities. Today's port managers must learn to cope with their turbulent environment. As Peter Drucker puts it:

*In turbulent times, managers cannot assume that tomorrow will be an extension of today. On the contrary, they must manage for change; change alike as an opportunity and a threat.*

This article discusses some of the changes which are occurring in the operating environments of east coast ports, particularly Saint John and Halifax, and highlights some of the threats and opportunities which accompany these changes.

## OVERTONNAGE

One of today's major trends in ocean shipping is the oversupply of ship tonnage to handle the world's changing trade demands. Ocean shipping, like all other forms of transport, is demand driven. A decrease in demand implies an oversupply of available cargo carrying capacity. Such oversupply may be removed from the market by scrapping older vessels or lay-ups. Failure to reduce oversupply will result in falling freight rates.

During the boom period of the 1970s, ship owners, financiers and others involved in the maritime world foresaw the continuation of rapid growth of the world's ocean trades. As pointed out recently by Harvey Romoff, CEO of CP Ships, in 1974 the shipyards' order book for new ship construction equalled 55 percent of the then world fleet — a tremendous expansionary process. The boom period came to a crashing halt later in the decade. Rising fuel costs, changing trade patterns, and changes in commodities being handled all played havoc with the earlier, bright forecasts of the world's shipping lines.

Overtonnage resulted in rapidly-reduced freight rates, financial losses in ocean freight carriage, and the eventual demise of many of the world's major shipping lines. The most recent being the failure of the United States

Lines' (USL) much publicized round-the-world service at the end of last year. The ongoing problem is that the bankruptcy of a shipping line only means their tonnage is sold to others at bargain prices, thereby maintaining the oversupply situation. Indeed, the world's container fleet is concerned about the disposition of the twelve 4,458 TEU (twenty foot equivalent container units) econships used by USL on their round-the-world service. CSX's recent expression of interest in acquiring some of these 4th-generation container vessels implies their continued presence in the trade.

Shipyards around the world have contributed to overtonnage. Facing decreases in new orders for larger vessels as well as fierce competition from the Far East, many shipyards have pressured their national governments for help to maintain jobs by encouraging the continued construction of vessels. Various approaches have been used by governments including liberal financial incentives such as low-interest and no-interest loans, grants, and rapid capital depreciation. Only a few nations have adopted the more enlightened "scrap and build" policy through which the construction of more efficient, modern tonnage is subsidized only if existing tonnage is scrapped.

Overtonnage has forced shipping lines to become increasingly more efficient and productive. The search for greater productivity has led to: larger vessels, in attempts to obtain the benefits of economies of scale; port consolidation and the development of rationalized "load centers"; multimodalism through which "door-to-door" shipping services are being offered; and enhanced port efficiencies.

Large vessels provide improved efficiency through the use of the "cube" rule. If a vessel is doubled in all dimensions, its cargo carrying capacity is cubed (increased by eight times) as shown in Figure 1. Doubling in size does not mean doubling the power plant required to drive the ship, nor does it imply a doubling of crew size. Hence, provided cargo is available to fill the additional space created, shipowners can achieve considerable benefits from increasing vessel size. As an example, a modern, 3rd-generation cellular container vessel (40,000 dwt) with a crew of 17-30 has replaced the cargo carrying capacity of about ten 12,000-dwt general cargo vessels with a total of 350-450 crew. This vessel efficiency has resulted from both higher transit speed and more rapid turn-around time in port (today, port time is measured in hours rather than days).

Increased vessel size has tended to restrict the flexibility of ocean trades as fewer ports have sufficient maneuvering space and water depths to accommodate ever-larger vessels as well as the lack of adequate storage space to handle their dramatically-increased cargo

loads. This growth of ship cargo-carrying capacity has led to the need for efficiency improvements in discharging and loading vessels rapidly. Such improvements have meant the development of sophisticated mechanized systems for bulk and general cargoes (containers), 24-hour, 365-day a year port operations, and priority berthing arrangements for scheduled liner carriers.

Larger vessels imply greater capital costs and subsequently increased daily total operating costs. Today's larger, 3,000-TEU, 3rd-generation container vessels cost about US \$50 million to build, and US \$35,000 a day in capital and operating costs while in port, and US \$65,000 per day at sea. High daily costs mean these larger vessels must be kept at sea as much as possible earning freight revenues, hence time spent in port must be kept to a minimum.

Although the Port of Saint John has a good record of labor efficiency, there are physical constraints on ship maneuverability. The high tides of the Bay of Fundy create strong currents within the harbour and hence large ship maneuverability is generally restricted to about 3.5 hours each side of high tide, in other words, two 7-hour windows in each 24-hour period. Inevitably, unless the ship arrives at an open window for immediate entry to the harbour, a delay of several hours will result. Similarly, all port activities must be completed within a tight schedule or a maneuvering window will be missed leading to further costly delays. On the other hand, the high tidal range within the port may increase the efficiency of container transshipment as the lift height may be reduced with a rising tide.

High ship cost also limits the amount of time ship-owners can permit their vessels to divert to various ports to load and discharge cargo. Saint John is located about 18 to 24 hours, round trip, off of the great circle route from New York to Northern Europe; as compared to 5 to 6 hours for the Port of Halifax. Shipping lines plying the North Atlantic trade route can ill afford to divert to Saint John, hence Halifax has emerged in recent years as Canada's major eastern seaboard container port serving the east coast-to-Europe trade.

Larger ships with greater cargo capacities require a more extensive port hinterland to provide sufficient commodity to economically justify increased vessel size. Currently, the container trades are focussing on the development of major "load centers" where container traffic from a larger hinterland is consolidated. Load centers act as "hubs". Increasingly, larger container vessels are limiting their port calls to load centers. Load centers tend to be strategically located along major shipping routes and have good access to efficient and cost-competitive inland transportation systems (rail, road and inland waterways).

The development of only a few major load centers along the North American east coast implies that increasingly the choice of port for loading or discharging containers will be made by the ocean carrier (through the choice of a limited number of ports to be served) rather than by the shipper. Table 1 reflects



**TABLE 1**  
Selected East Coast Container Ports

Port	TEU Throughput (000's)			Percentage Change	
	1984	1985	1986	1984-85	1985-86
NEW YORK	2235	2367	—	+ 6.6%	—
BALTIMORE	768	706	—	- 8.7%	—
SAVANNAH	283	369	—	+ 30.3%	—
CHARLESTON	317	345	—	+ 8.8%	—
NORFOLK	314	345	—	+ 9.9%	—
HAMPTON ROADS	248	300	—	+ 20.9%	—
PHILADELPHIA	157	133	—	- 15.3%	—
HALIFAX	205	202	223	- 1.5%	+ 10.4%
SAINT JOHN	79	68	47	- 13.9%	- 30.9%

Sources: "World Container Ports Survey, 1986", *Container News*, 21:5, May 1986, pp. 28-73; "Port Results for 1985", *Containerisation International*, 20:7, July, 1986, pp. 55-57; and port officials at Saint John and Halifax.

this trend as the more inconveniently located inshore ports loose container traffic while New York gains in its dominance as the world's second largest container port. Similarly, some of the southern U.S. ports are also attracting traffic both by offering lower cargo handling costs (relative to New York) and increasing availability of intermodal services (double stack container trains).

## INTERMODALISM

The term intermodalism is defined as transporting a given commodity by more than one mode. Containers, in particular, are prime candidates for intermodal systems as they can readily be transported by ship, rail or trucks from factory gate to the customer's door. Increasing competition, resulting from declining freight rates, has encouraged the expansion of intermodal systems in a variety of ways including both horizontal and vertical integration of many of the world's major shipping lines.

The high capital costs associated with the container trade including vessel and container acquisition (normally 2-3 times vessel capacity); and, the development of a liner service network, has driven shipping lines to band together in the form of consortia to rationalize service. Various shipping lines have integrated horizontally in the formation of major container lines; ACL, OCL and OOCL are but a few of the consortia formed. Further rationalization has occurred through innovative vessel chartering to maximize their utilization.

Increasing demands by shippers for scheduled cargo delivery, reflected in the growth of "just-in-time" inventory systems, has forced container consortia to further rationalize their ports of call. The drive to maintain a 10-day or weekly schedule of service at designated ports has led many container lines to drop less viable ports to maintain this service. OOCL recently announced a weekly schedule for its five North American ports of call on its east-bound round-the-world service. OOCL

achieved this schedule by dropping selected ports in Europe, the Middle East and India as well as adding two more 2,828-TEU vessels to the route. The recent withdrawal of three Far East container lines from Saint John is a result of this form of port-of-call rationalization.

In addition to seeking improvements in vessel utilization, increasingly container transportation services are becoming integrated vertically. In the U.S., American President Lines (APL) has teamed up with the Union Pacific Railroad to provide a schedule of six intermodal double stack container trains per week from Los Angeles to Chicago and New York. In addition, APL has also acquired three domestic piggyback companies. CSX, a large regional railroad, has acquired Sealand, a major container line. In addition, CSX also operates an inland barge system and trucking service. This integrated transportation network is aimed at providing "one-stop shipping". A similar vertical integration attempt by CN to acquire a portion of CAST (a conbuler service between Montréal and Antwerp) was thwarted by the bankruptcy of CAST and an unfavorable ruling by the Canadian Transport Commission. Increasingly, vertical integration will lead to productivity gains, lower costs, and "door-to-door" shipping services. In fact, the latest trend in services being offered by carriers to shippers involves a "valued added" concept of providing an all-encompassing service. Taken to its logical end, shippers will no longer need their own physical distribution staff as the carriers will supply full services.

## Effect on Saint John

The impact of intermodalism has already been felt by the Port of Saint John. As shown in Figure 2, much of Saint John's general cargo trade has focused in the Far East. Geography played a large part in developing this trade. Vessels serving the Far East trade can easily call in at Saint John as their last stop on their voyage up the coast (Saint John being

closer to New York, their penultimate port of call, than Halifax or Montréal). Thus containers destined for or originating from central Canada to the Far East can readily be loaded in Saint John (via rail service) or New York (trucked from Montréal).

However, the rapid increase in scheduled double-stack container trains from the west coast ports of Los Angeles, Oakland, Seattle and Tacoma have, during the past year, resulted in dramatic shifts in the Far East container trade. As shown in Figure 3, double-stack container trains are currently connecting west coast ports with Chicago, Buffalo, New York, Baltimore, New Orleans, Atlanta and Savannah. Currently there are at least thirty-two scheduled services a week in each direction across the continent. While the average double-stack train consists of 27 cars (540 TEUs), larger trains of 39 cars (780 TEUs) serve the high-volume New York-Chicago corridor.

The net result of this rise in intermodalism is that Saint John's Far East container trade has been dramatically reduced as more and more Japanese and Korean shipping lines are shifting to a combination of ocean carrier and east-bound double-stack container trains to get their cargoes to the main North American markets. This approach enables these carriers to save time and cost by avoiding the circuitous route via the Panama Canal to the east coast. In addition, other Pacific ocean container fleets have been able to increase their market penetration as a result of intermodalism. Thus, they have offered Far East shippers other alternatives to the traditional trade through Saint John or New York.

## DEREGULATION

In the U.S., much of the thrust towards intermodalism can be traced to the deregulated environment established by the Staggers Rail Act of 1980 and the 1984 Shipping Act. The Staggers Act brought about a major restructuring within the U.S. railroads, which placed them into a competitive framework including the right to establish "confidential contracts" with shippers, such that rates could be set to meet the shippers' needs rather than as a result of matching a published tariff. The effect of this deregulation was a drop in rail freight rates of about 20 percent.

The new Shipping Act tends to place the shippers in the driver's seat and enables them to negotiate favorable rates with conference carriers. In addition, the Shipping Act clarified the legality of intermodal services thus enabling ocean carriers to enter into agreements with the railroads to haul double-stack container cars. As a result, conference carriers and other shipping lines have used the deregulated U.S. environment to negotiate low-rate contracts with railroads to carry containers (both single and double-stack) to major inland destinations. Lower rates, confidential contracts and shippers' demands all set the stage for the rapid introduction of intermodalism into the U.S.

In Canada, legislation which will substantially deregulate the transportation environ-



ment is set to be initiated. A comprehensive legislation package, based on the government's 1985 paper "Freedom to Move", has been introduced in Parliament and is now at the committee stage. This package of legislation includes Bill C-18 ("National Transportation Act" which deals with principles relating to all modes but focuses primarily on air and rail), Bill C-19 (Interprovincial Motor Vehicle Transport and Trucking), Bill C-21 (Shipping Conference Exemption Act), and Bill C-39 (Canada Shipping Act).

## National Transportation Act

Bill C-18 sets out to deregulate Canada's two national railroads to enable them to compete both with each other and other modes and the U.S. rail network. In the past few years, a significant amount of Canadian traffic has been attracted to the U.S. rail network by their attractive competitive rates. Essentially, Bill C-18 establishes the use of confidential contracts, an end to collective rate making and competitive access provisions to protect captive shippers which include the right to run trains over another railroad's track up to 50 km from an interchange point, interswitching limits, and the establishment of "competitive line rates". These last two items particularly worry Canadian railroads as they could enable U.S. railroads to compete within Canada.

## Motor Vehicle Act

Bill C-19 will further liberalize transportation by truck in Canada. Over a three-year period, the current licensing requirements of

"public convenience and necessity" will be replaced by an easier to comply with "fit, willing and able" criteria. Deregulating the trucking industry will enable easier entry to the system. One of the concerns is that such cost-cutting will inevitably result in reduced safety measures. Thus, there is currently intense lobbying by the trucking industry to ensure that this legislation is not adopted until a national truck safety code is established and in force. Canadian truckers are also concerned that Bill C-19 will eventually enable the major U.S. trucking firms to enter the Canadian market. Given the economies of scale inherent in LTL trucking, Canadian truckers anticipate mergers and acquisitions and the eventual domination of the Canadian trucking industry by the giant U.S. firms.

## Shipping Conferences Exemption Act

Bill C-21, like the U.S. Shipping Act of 1984, deals with the regulations of liner conferences serving Canadian ports. Liner conferences provide regular, scheduled services for general cargo shipments (increasingly containerized). In exchange for exemption from the provision of the Combines Investigation Act (as liner conferences are essentially international cartels of shipping lines which collude to set tariffs, schedules, and levels of service), liner conferences accept a degree of federal regulation.

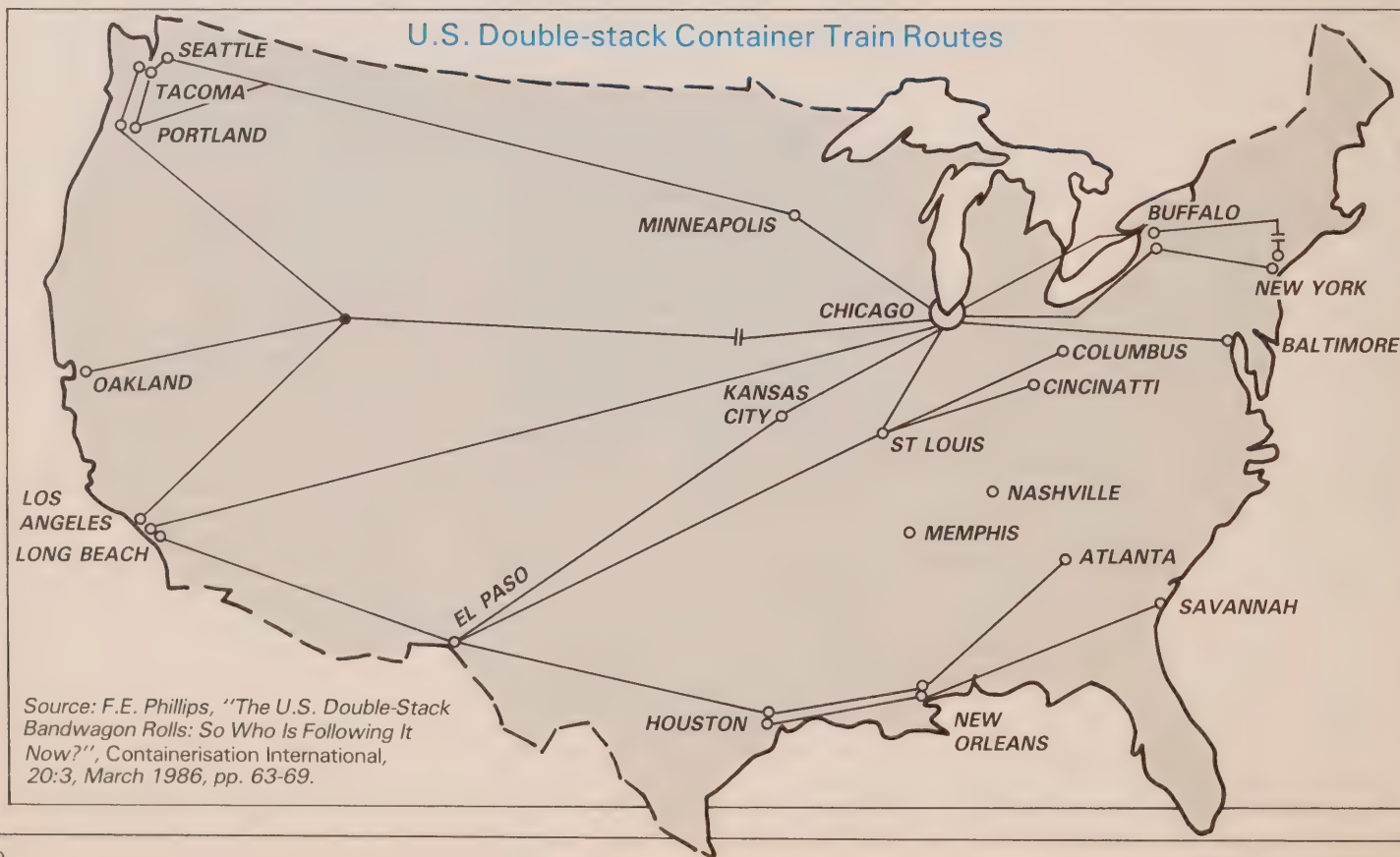
The most severe regulation of liner conferences has emanated from the U.S. Liner conferences serving U.S. ports (about one-third of all conferences) must be "open", that is, any shipping lines must be free to join or leave the conference. Canada accepts both "open" and

"closed" conferences. "Closed" conferences strictly restrict membership to enable the conference to rationally allocate trade (number of ships, ports of call and frequency) among a limited number of member shipping lines.

The proposed SCEA is considered to parallel the provision of the U.S. Shipping Act of 1984. In the U.S., dual rates (based on loyalty and volume) are prohibited and have been replaced with service contracts — negotiated rates and services between liner conferences and shippers' associations (based on commodity groupings). The proposed SCEA does not abolish the dual rate loyalty structure but has added other provisions beyond those in the U.S. Shipping Act of 1984.

The SCEA is considered to be "pro-shipper" legislation. It provides for confidential service contracts between conferences or individual conference members and shippers, the right of independent action by conference members, and a weakened loyalty contract in which the shipper would not have to transport all his cargo with a conference member. Both shipper and ship owner seem to be relatively happy with the concept of confidential service contracts. The shipper is able to fix a rate for a specific period of time and thus is assured a degree of stability in his trade. The ship owner, on the other hand, obtains a guaranteed cargo for carriage at a fixed rate.

Unlike the U.S. Shipping Act, where service contracts are negotiated between the shipper association and conferences, the SCEA envisions individual shippers being able to negotiate their own favorable rates. G. Hasse, President of ACL Canada, has recently argued that the proposed SCEA is "more punitive and onerous" than the U.S. Shipping Act of 1984. The combination of service contracts and independent action will likely lead





to an intense period of "wheeling and dealing" which may drive ocean freight rates down to an uneconomic level — something the conference system was designed to avoid.

There is general concern that the SCEA, in its present form, could destroy liner conference. If the SCEA comes into being in its present form, it may result in further erosion of liner traffic to Canada and increased trade diversion to U.S. ports. The proposed SCEA is seen to be more restrictive in some ways than the U.S. legislation.

As the eastern Canadian ports of Halifax and Saint John have only two liner conferences serving them, these ports can ill afford to support the proposed SCEA. Its passage may mean a total loss of scheduled liner service for container and general cargo through the ports as this trade may be shifted to less onerous U.S. ports.

## Canada Shipping Act

The growing tendency of governments to earn revenues and cut costs through user pay systems is being felt in the marine area. Although recent proposals in the Canada Shipping Act were removed on the introduction of Bill C-39 in Parliament in March, there are still fears the concept may be resurrected. Essentially, the concern centers on the possible introduction of cost recovery measures for the navigational services provided by the Canadian Coast Guard. Such services include: aids to navigation, sounding and dredging, vessel traffic services, ice breaking and marine aid.

The introduction of user pay concept would affect Canada's ports. First, such a system may result in higher port charges (in the form of "light dues") which could drive trade to more competitive U.S. ports. Second, such a system may also divert trade from Montréal and the Great Lakes to the east coast port of Saint John and Halifax owing to the relatively higher navigation costs of the St. Lawrence River and Seaway.

## Free Trade

Tied closely to Canada's proposed transport deregulation legislation are the current "free trade" talks with the U.S. Although, if approved, the results of free trade will be introduced slowly over the next decade or so, their effects may be far-reaching. One of the issues that appears to concern the U.S. is Canada's subsidies (in various forms) to industries. A good deal of Canada's regional development strategy has been tied to encouraging the decentralization of industrial development in various ways. In the Maritimes, the establishment and maintenance of the Maritime Freight Act (MFRA) and the Atlantic Freight Rate Assistance Act (AFRAA) have subsidized the movement of west-bound commodities by rail and truck, thus improving the competitive position of this peripheral region in Canada's major central markets.

Currently, containers tend to be shipped via

rail between central Canada and Saint John or Halifax. The removal of various freight rate subsidies would further encourage the diversion of trade by the shorter route via truck to New York from Montréal. In addition, the provisions of Bill C-18 may open up the Montréal/New York corridor for increased rail movements, thus possibly eroding the present market penetration of Canada's east coast ports. Such changes in domestic import/export trade would likely be the death knell of the Port of Halifax as a major container port and further hurt Saint John's container terminal.

On the other hand, railroad deregulation, as envisioned in Bill C-18, may enhance the competitiveness of Saint John over Halifax as a container destination given Saint John's relatively shorter rail haul distance to Montréal. Confidential contracts and competitive rates may be reflected in differential rates for transporting containers to and from these two ports.

## *"Containers are prime candidates for intermodal systems"*

The growing interest in deregulation and free trade may result in liberalizing the coastal trade between Canada and the U.S. The development of a coastal trade among U.S. ports with service to Canadian ports is currently stifled as a result of cabotage restrictions in both countries. In the U.S., in particular, the Jones Act of the 1920s sought to develop and maintain a national merchant fleet by reserving and protecting its coastal trade. Coastal trade is restricted to U.S. built-ships which are manned and operated by U.S. nationals. Similar, though less restrictive regulations apply in Canadian waters. Currently, a considerable amount of forest products are being shipped from Saint John to U.S. ports. If cabotage restrictions could be reduced (for example, as part of free trade negotiations), the potential of the coastal trade as an alternative to trucking and rail could be explored and possibly developed, thus providing an alternative, viable activity for the port's facilities. Alternatively, the rise of major load centers at certain, well-located U.S. ports provides an opportunity for the development of coastal container feeder services, similar to current processes in Northern Europe.

## Canada Ports Corporation Act

Legislation affecting the operations of 15 Canadian ports was adopted in 1983. The CPC Act opened the path towards increased autonomy among our larger ports. Given the status of separate Crown corporations, local port corporations are expected to be financially viable through the administration, management and control of the harbour, works and property under their jurisdiction. This implies the regulation of the various aspects of the port's operations and the establishment of rates or tolls on vessels, persons

and cargo using the harbour to maintain financial viability.

The recent designation of Saint John as a local port corporation should aid it in trying to counter various pressures which the port faces.

## ECONOMICS OF INTERMODALISM

Legislative changes and increased competition spurred the rapid rise of innovative intermodal systems throughout North America. In the U.S., in particular, the introduction and use of double-stack container trains has been phenomenal. In 1983, only about one percent of U.S. intermodal traffic was carried on double-stack container platforms; by 1986, this traffic had grown to 25 percent. Currently, ten mainline railroads, three regional railroads and eleven shipping lines are operating double-stack equipment in the U.S. American President Line (APL) first introduced double-stack container trains in regularly-scheduled service. They were soon followed by Sea-Land. Both shipping lines remain dominant players in the double-stacking system with their overall capacities being approximately 30 and 33 percent, respectively.

Double-stack container trains involve the stacking of standard marine and domestic containers in a two-high configuration onboard specially-designed railroad flat cars. These are normally five platform articulated vehicles with each platform carrying a 40-foot container or two 20-foot containers on the bottom with either a 40-foot, 45-foot or 48-foot container in the top position. These cars also can accommodate 8-foot and 8.5-foot wide and 9.55-foot high (high cube) containers. It has been estimated that by the end of 1986, about 6,640 of these double-stack platforms had been built and delivered to U.S. railroads.

Double-stack container systems are tending to replace the more conventional intermodal system of trailer-on-flat-car (TOFC) and container-on-flat-car (COFC), particularly on long haul, high-density routes. Effectively doubling the capacity of the rail cars has resulted in significant economies of scale.

J. Hudson, Manager of Business and Market Planning, Trailer-Train Company noted:

*The appeal of the double-stack train is simple. For the same power, the same labor, and slightly more fuel, it is possible to pull 200 containers on a double-stack train instead of 100 trailers or containers on conventional cars. The double-stack train is a 'two-for-the-price-of-one' innovation that is cost effective and efficient.*

Several studies have demonstrated the economies of double-stacking. P. Roberts and J. Mehring found that the cost structure of double-stacking amounted to \$0.56 per loaded container mile compared to \$0.75 for TOFCs and \$1.03 for trucks. J. Williams and J. Roberts found double-stacking costs to be 59 percent of TOFC on the Chicago-Los Angeles corridor.

Although these and other similar studies have demonstrated the cost advantages of double-stacking, their impact must be tem-



PORT OF SAINT JOHN.  
DOMESTIC AND FOREIGN MARKETS, GENERAL CARGO IN 1981



Source: Canadian Transport Commission, Transport Industries Analysis

pered by considering the full costs of providing clearance projects (lifting low bridges, expanding tunnels etc.), building new intermodal terminals, and acquiring new equipment. Despite these high capital costs, the economies of double-stacking are still attractive, particularly on long-haul, high-volume corridors.

An alternative, innovative unit carriage system has evolved with the advent of the Road Railer. This system uses specially designed highway trailers (45-foot and longer) which incorporate both a single-axle rail bogey and retractable highway wheels. This design allows the trailer to be easily converted from highway to rail. The problem is that these "carless" systems tend to be expensive as stronger trailers or chassis are required to withstand train forces. This results in a higher capital investment for the highway portion of the intermodal transport. Generally, the use of Road Railers is seen to fit a specific market "niche" — one in which the highway trailer can be turned quickly. Typically, this implies volume service for a large customer going to a specific destination.

Despite the obvious economies that these new innovative technologies offer, U.S. intermodalism development has been slowed by imbalances in international trade. The Far East supplies far more commodities to central and eastern U.S. than are returned. As these containers must be quickly returned to the west coast ports for international use, railroads and others involved in double-stack systems are struggling to fill empty boxes with west-bound domestic trade. Currently about 70 to 75 percent of the commodities in west-bound containers are domestic. This overcapacity has resulted in highly competitive west-bound rail traffic rates. To further attract the domestic container trade, many lines are offering high-cube boxes (8 ft x 8.5 ft x 9.5 ft). These containers have similar capacities to the largest of the U.S. highway trailers. In addition,

the major double-stack lines are using freight forwarders, brokers and agents to fill their west-bound containers.

The growth of U.S. double-stacking and the need to acquire west-bound cargo has impacted Canadian transportation systems. Pressure is being placed on Canadian railroads to increase their traffic through the U.S. by way of their own U.S. subsidiary lines. This pressure may well result in further diversion of container traffic from east coast Canadian ports to west coast U.S. ports via double-stack arrangements from Chicago westward.

Although CP was the first North American railroad to develop a domestic container system, it has yet to keep up with the tremendous strides in double-stacking occurring in the U.S. Both CN and CP have experimented with double-stack systems. But given the nature of Canadian containerized commodities these experiments have yet to be expanded into a full fledge double-stack system. Some of the Canadian problems include: clearance difficulties in the west for high-cube boxes (9.5-foot high) and in certain tunnels near Detroit for 8.5-foot high boxes; the average density of the container's contents (a Canadian 20-foot box can weigh, on average, as much as a U.S. 40 footer); and lower traffic volumes which fail to justify double-stack systems.

The increased weight of Canadian containers creates additional handling problems as the heavier boxes must be placed on the lower tier of the double-stack car. As lighter containers are typically off-loaded first from vessels, these have to be temporarily stored while the heavier boxes are loaded onto the railcars first. Inevitably, this double-handling of the lighter containers leads to higher costs.

Both railroads are intensively involved in intermodal system acquiring equipment, outfitting new intermodal terminals and so forth. In fact, CN sees its intermodal operation as its fastest growing segment with an annual aver-

age growth rate of about 10 percent. CP has tended to focus on COFC technology while CN has focused more on TOFC. CP has proposed to operate a double-stack service from Vancouver to North Portel, where their U.S. subsidiary, Soo/Milwaukee, would take their cars onto Chicago. One of the problems of operating double-stack service via the Canadian Rockies is the current capacity crunch on single line track. This capacity problem is being dealt with innovative traffic management systems including increasing sidings, improving train scheduling, tunnel improvements, grade reductions and so forth.

## FUTURE OF CANADIAN EAST COAST PORTS

Dramatic changes in the operating environments of east coast ports as evidenced by current trends toward deregulation and the rapid growth of intermodalism tend to threaten their continued viability as container terminals.

Transportation deregulation may result in increased amounts of Canadian import/export containers being diverted through the U.S. via cost competitive, double-stack railroads to west coast ports. The result may well be the loss of marine service to the Far East except by way of round-the-world service.

Increased rationalization of round-the-world service implies limiting the ports of call to major regional load centers. To date, Halifax continues to attract round-the-world vessels while Saint John, being geographically disadvantaged, has lost this service. But Halifax's hold on this trade may be tenuous and is dependent upon forces and decisions made in other centers.

Saint John hopes to retain its current container trade with the Far East by attracting a shipping line to provide a scheduled feeder service to either New York or Savannah to interconnect with round-the-world vessels. Such a move may open up other opportunities as shippers in Saint John's hinterland (New Brunswick, Main, and parts of Quebec and Nova Scotia) may use the feeder service as a less expensive means of shipping their commodities to the U.S. market or to interconnect with other vessels serving the world's major ports.

The marine environment is dynamic and turbulent. Uncertainty shrouds many of the decisions facing port managers. In many cases, the effects of deregulation and intermodalism are subtle and complex. Port officials should carefully scrutinize the evolution of these major changes to identify and adjust to accommodate both their threats and their opportunities.✚

*Michael C. Ircha, P. Eng., is Professor of Civil Engineering, UNB Transportation Group, University of New Brunswick, Fredericton, NB. The author wishes to acknowledge the support of an Operating Grant from the Natural Science and Engineering Research Council (NSERC) for his continued studies of Canadian ports.*



# The Hurdle Rate: That Necessary Evil

by Camille A. Guérin

Most commercial enterprises insist on some specific financial criteria before embarking on commitments with substantial financial implications. The criteria normally used are: *Number of Years for Pay Back*, *Internal Rate of Return*, *Discounted Cash Flow*, and *Impact on Earnings per Share*. Of course, other methods may be more appropriate for specific industries.

One of these criteria, namely the Internal Rate of Return, is commonly referred to as the hurdle rate when expressed as a minimum target to be met for project approval. Realizing that there are limitations as to how much and where additional capital can be raised, corporations usually establish a hurdle rate that has to be met in order to proceed with capital projects.

In a successful execution of a capital projects, there are three major cost components: labor, materials and the cost of capital. It is easy to determine the cost of the first two components; but what is the cost of capital in a project? For a \$10 million project, where the company requires to borrow from the bank at prime rate, is the prime rate the cost of capital? That would be very misleading since there are limitations to the amount of money a corporation can borrow from the bank. For instance, what would happen after the corporation has exhausted its line of credit? How would it raise its next \$10 million? Does it raise the funds by floating a share issue or by floating a long-term bond issue? If that were the case, what would be the cost of those funds?

A corporation must be viewed as an ongoing entity that carries out a multitude of capital projects throughout a multi-year planning cycle. It must also be assumed that capital will be raised during that cycle and that this capital will be sourced by accessing different markets using various instruments such as short-term loans, long-term bonds and possibly a share issue. In one year, the corporation may borrow \$100 million against its bank line of credit. The following year, it may float a bond issue of \$150 million and use the proceeds to pay down the bank loan and to finance its investment projects for that second year. The third year, the corporation may again source its funding requirements from bank loans. In the fourth year, assuming a favorable economic climate, the corporation may decide to float a share issue so as to strengthen its equity base. It would probably use the proceeds to pay down its bank loan and finance its investment projects for that fourth year. In the fifth year, the corporation may revert back to bank loans and the cycle would start all over again. One must, therefore, think of a multi-year cycle and consider the cost of capital as the average cost of funds raised by various financial vehicles.

I would like, at this point, to show one method of calculating the cost of capital of a hypothetical Canadian conglomerate with the following financial structure:

- \$200 million in bank loans and short-term notes carrying an average interest rate of 9 percent;
- \$300 million in long-term bonds at various rates averaging 11 percent; and
- \$500 million of equity made up of capital and retained earnings.

For the purposes of these calculations, I have assumed that the corporation has an effective tax rate of 45 percent. This takes into consideration income from manufacturing, taxable at a lower tax rate, and income taxed at different provincial rates. It is assumed that the financial structure is properly balanced with a debt equity ratio of 1 to 1 and that the corporation would not want to alter this ratio substantially. Using the above assumptions, the cost of capital for that corporation would be calculated by taking a blend of the above components of the financial structure. The cost of money on an after tax basis would be calculated as follows:

Cost of Funds	
\$200M Short-Term Debt: (\$200M X 9%) less tax at 45%	= \$ 9.9M
\$300M Long-Term Debt: (\$300M X 11%) less tax at 45%	= \$18.1M
\$500M Equity: (Net profit after tax)	= \$81.0M
\$1,000M	\$109.0M
M - million	

The cost of money, after tax, for the \$1 billion sum of all debt and equity is \$109 million, or 10.9 % after tax.

I have simplified the above calculation in order to demonstrate that all components of the financial structure must be considered. A greater degree of sophistication could be added to the above calculation by taking into account the market price of the shares, and by considering dividends previously paid, or the anticipated level of future dividends. The cost of raising new share capital could also be factored in, as it would have a dilution effect on the earnings per share. There are numerous text books on cost of capital and it is not the intent of this article to dwell on the various alternatives offered by different schools of thought.

As is evident in the case of the above corporation, the cost of capital is not the prime bank rate for raising an incremental amount of cash; but, instead, the average cost based on the corporation's existing financial structure.

How does that cost of money get translated into a hurdle rate to be used in evaluating whether a project will be approved or not? Should the hurdle rate be equal to the above cost of money? Are all projects approved on the basis of generating a reasonable return? Can there be projects with no return? How does a corporation cope with risk? What about limitations as to the maximum funds a corporation can raise in a given period?

While most capital projects carry a good financial return, it must be acknowledged that there are other projects with no returns. These projects must be undertaken in order to support the profitable ones. Examples are access roads, railway systems for a port, administrative buildings, computers, etc. Companies deal differently with this category of projects; and, or course, the percentage of these projects to the overall profitable undertakings will vary from year to year. I would propose that if one were to make a tabulation of these projects over a five-year period, one may be surprised to find out that, in most industries, approximately 30 percent of the capital projects have no economic justification. Therefore, because the profitable projects must carry the burden of the non-profitable

## EUROPEAN COMMUNITY Towards a Common Shipping Policy

European Council of Transport Ministers has set in motion adoption of a common shipping policy for the Community. At their meeting of December 15-16, 1986, the Ministers agreed on four key Regulations. **Competition** — More precise guidelines are now established on the application of general competition rules to the marine transportation sector, which had been previously excluded from the scope of regulations applicable to all other sectors.

**Predatory Pricing** — Anti-dumping measures against countries or companies engaged in predatory pricing will now be coordinated at the Community level. Following a formal complaint investigation, punitive duties will

be imposed on vessels from predatory pricing nations.

**Cargo Reservation** — Countries that reserve a portion of their trade for their own vessels should now expect a coordinated response from Community members. The proposed counter-measures include the imposition of duties or taxes for loading, carrying, or off-loading, or the introduction of quotas.

**Service Provision** — Vessels from member countries will be free to travel within the Community and between a member country and a third country. Member countries will be forbidden to enter into agreements with countries that restrict access to vessels from a Community member country. ⚓



ones, the cost of money has to be increased so as to allow for undertaking of projects with no financial viability. In this case, a 30 percent increase to the cost of money would be appropriate.

Risk is another factor that must be taken into consideration. When justified for approval, projects are predicated on assumptions about the overall cost of construction based, of course, on engineering studies and detailed designs, the time required to complete the construction, the financial returns which, in turn, are also based on assumptions about additional sales volume or revenue to be generated from the facilities and the timing of such revenues. Although most projections and assumptions are done on a conservative basis, there is still substantial risk associated with capital projects. Finally, as most corporations are in the business to earn a profit, a factor should be built in for increases in earnings per share. After all, doesn't every corporation have objectives for growth? A combined risk/profit factor in calculating the hurdle rate could range from 3 to 6 percent.

Many corporations with diversified operations are confronted with requests for funds that far exceed their ability to generate new funds. In order to select the best projects only, i.e. *la crème de la crème*, some corporations will allocate as large an amount for the risk/profit factor as possible so as to balance out the demand for funds with the available supply. Many business entities, therefore, have made a corporate decision to set their hurdle rate at 20 percent after tax. This rate is calculated using the above factors in the following way:

Average cost of money	10.9%
Add: 30% of 10.9% for projects with no economic return	3.3%
Risk and/or profit	5.8%
Hurdle rate (after tax)	20.0%

In my experience, a hurdle rate of 20 percent after tax is common to most corporations. However, as stated above, this is not the only measurement. The number of years for pay back is also important and, of course, before embarking on a large project, one would certainly want to see the impact on net profits and earnings per share for the following three to five years.

Ports Canada, being a Crown corporation with a dual mandate of providing facilities to support trade while operating on a commercial basis, presents some interesting challenges in the calculation of the cost of money and the appropriate hurdle rate. At this point, Ports Canada is still not subject to income taxes, nor does it have shares traded on stock exchanges. The corporation is wholly-owned by the Government of Canada. It could, perhaps, be argued that its cost of money is the interest rate that the Government of Canada has to pay on its long-term bonds. This, undoubtedly, provides interesting ingredients for another article in a future issue of *Portus*. §

Camille A. Guérin, C.A., is Vice President of Finance, Canada Ports Corporation, Ottawa.

# Création de zones franches

**S**outhampton — Le gouvernement du Royaume-Uni vient de créer six zones franches. On considère maintenant que Southampton connaît un grand succès après ses débuts d'une durée de 14 mois, au cours desquels la direction s'est inquiétée des remous créés par la situation patronale-syndicale. L'entente n'est intervenue qu'à la fin d'octobre 1986. Les six zones franches comprennent 31 acres à l'ouest du secteur des quais du port de Southampton. Au nombre des actionnaires mentionnés Associated British Ports, Kleinwort Benson, Trafalgar House et McGregor Cory. La main-d'œuvre est embauchée directement par les zones. La moitié provient du port lui-même et l'autre moitié, de l'extérieur. On estime la valeur des biens se trouvant dans les six zones à plus de 12 millions de livres (24,7 millions de dollars américains). Les principales marchandises acheminées sont du caoutchouc, du sucre et du matériel technique spécialisé.

Le 19 janvier 1987, les zones franches ont obtenu un contrat du groupe japonais Sumitomo pour la manutention de biens incluant des grues, des excavateurs et de l'équipement de voirie. Le distributeur de Sumitomo au Royaume-Uni, D.J. Sparrow, a accepté de

louer son propre bureau et de l'espace d'entrepôt à l'intérieur de la zone. Sumitomo est la première compagnie à conclure une telle entente.

Parmi les problèmes survenus jusqu'ici dans les six zones franches, mentionnons :

- les taxes très élevées du Royaume-Uni, qui, selon la direction des zones, placées dernières en position de désavantage par rapport aux concurrents du continent. Les disputes ont entre autres porté sur l'application de la TVA (taxe à la valeur ajoutée) et sur les droits d'accise.
- la création de zones franches au Royaume-Uni a exigé de longues négociations entourant la signature d'un bail, contrairement au vœu de bon nombre de compagnies étrangères. Les six zones franches espèrent devenir des zones hors taxe, exemptes de la TVA, et profiter d'avantages spéciaux pouvant être conclus par téléx.
- l'abolition de la TVA et des droits d'accise permettrait aux utilisateurs des zones franches d'accroître leur fonds de roulement. En outre, ni la TVA imposée sur les produits importés ni les droits de douane ne doivent être assurés dans le cas d'une zone franche.

## TRADE WOES Give Way to Optimism

QUÉBEC — U.S. trade deficit is the most likely factor to disrupt world trade and undermine Canada's competitiveness in world markets, according to a panel of experts at Ports Canada's third annual business conference. In his opening remarks, Michael Elliott of *The Economist*, warned that protectionist sentiments emanating from the Congress has brought the world trade climate to an all-time low. U.S. trade deficit is the single most critical issue affecting Canada's exports, argued Carl Beigie, senior economist and director of Dominion Securities. Beigie predicts that if the lower U.S. dollar fails to correct the deficit situation, American politicians will be facing mounting pressures to resort to increasingly-protectionist legislations.

Citing the case of recent counter-vailing duties by the U.S. on Canadian softwood lumber, Adam Zimmerman, chairman of the board of the forest products giant Noranda Forest Inc., warned about vulnerability of Canada's resource sector not so much to trade restrictions but to political actions.

While panelists agreed on the problem, each offered a different cure. A free-trade deal with the U.S., according to Beigie, will strengthen the Canadian dollar, improve wage scales and productivity as a result of greater economies of scale for the export-based industries.

Following a "shake-out" period, labor-intensive industries will adjust and business climate will be markedly better.

Esmond Jarvis, chief commissioner of the Canadian Wheat Board believes that Canada must adhere to its policy of consistently exporting high-quality grain, maintain a responsible marketing system, and continue the excellent delivery record to withstand the fallout of the current trade war between the U.S. and the EEC.

Opportunities abound for Canadian business overseas, according to Raymond Royer, president and chief operating officer of Bombardier, the giant Canadian industrial corporation. The secret lies in identifying distinct niches, using the company's strengths in employee participation and a policy of decentralization leading to measurable productivity gains worldwide. Zimmerman, on the other hand, called on forest products industry to diversify outside the U.S. market, a strategy in which ports will have to play a pivotal role.

Notwithstanding the overall optimism, there was a consensus that markets change fast; and today is the time to set in motion strategies to take advantage of emerging opportunities. §

— Graham Pettifer



# L'épopée du fer sur la Côte-Nord

par Jean-Maurice Gaudreau et Guy Gingras

Deuxième partie d'une série de quatre articles

À l'aube des années 60, le Labrador, la Côte-Nord et le Nouveau-Québec connurent un développement économique sans précédent. Déjà, la Compagnie minière IOC était en opération à Schefferville du côté minier et à Sept-Îles du côté portuaire, d'où elle expédiait tout son minerai. D'ailleurs, d'autres compagnies formées ou en voie de formation s'intéressaient de plus en plus au minerai de fer que recelait l'immense fosse du Québec-Labrador, qui mesurait près de 965 kilomètres de longueur sur 64 kilomètres de largeur.

Par exemple, en 1957, après cinq ans de prospection intensive, la Compagnie minière Québec Cartier fut constituée pour mettre en valeur le gisement de fer du lac Jeannine, dans la partie sud-ouest de la fosse Québec-Labrador. Tout un programme fut alors mis en branle pour aménager une route entre la ville de Gagnon et le terminus de Port-Cartier, ouvrir la mine, construire le concentrateur ainsi qu'une centrale hydro-électrique sur la rivière Hart Jaune. Cette phase s'acheva bientôt avec la fondation d'une ville, l'ouverture du chemin de fer et le début de la production. Le 5 juillet 1961, un premier chargement de concentré provenant de la nouvelle mine était transbordé sur un navire ancré à Port-Cartier, 307 kilomètres au sud du lac Jeannine.

Par ailleurs, Stelco Inc., Dofasco Inc. et Wabush Iron Co. Limited s'unirent pour former les Mines Wabush vers 1956 et les travaux préliminaires en chantier, dirigés par Pickands Mather and Co., débutèrent vers le milieu de 1957 par un programme à long terme d'études intensives sur les conditions géologiques, métallurgiques et économiques du gisement situé dans la région du lac Wabush, près de Labrador City. En 1959, une usine pilote fut construite et on achemina près de 100 000 tonnes de concentré vers les hauts-fourneaux ontariens afin d'en tester les propriétés. En 1961, la construction démarra véritablement sur deux fronts. D'abord à Wabush, au Labrador, on entreprit la construction d'un concentrateur et d'autres installations nécessaires pour produire 5,4 millions de tonnes de concentré annuellement. Ensuite à Pointe-Noire, près de Sept-Îles, au Québec, débutèrent les travaux d'aménagement d'une cour et d'un quai pour l'expédition de ce même minerai. Selon le concept original, le concentré devait être expédié pour le frittage. Cependant, suite à une décision prise en 1963, Pointe-Noire se voyait dotée d'une usine de bouletage d'une capacité annuelle de 4,9 millions de tonnes métriques. La construction fut

parachevée tant à la mine Scully qu'à Pointe-Noire en 1965. Enfin, en 1967, la capacité annuelle de production de ladite usine était portée à son niveau actuel soit 6,1 millions de tonnes métriques.

De son côté, la Compagnie minière IOC continuait à prendre de l'expansion à un rythme très accéléré. En 1962, elle débuta l'exploitation d'un second centre minier, appelé Carol, près du lac Wabush. De là, une autre ville fut fondée par la Compagnie : Labrador City. Un nouveau tronçon de chemin de fer fut construit pour relier la nouvelle ville à la ligne principale que desservait la compagnie ferroviaire Québec North Shore and Labrador Railway (QNS&L) dont les compagnies minières IOC et Wabush étaient conjointement propriétaires. Après l'ouverture officielle de l'usine de concentration du minerai et de la mine Smallwood à Carol, vint s'ajouter l'année suivante (1963), une usine de bouletage qui, en 1967, verra sa capacité de production passer de 6 à 10 millions de tonnes annuellement. En 1968, les travaux préliminaires à la construction d'un nouveau quai de chargement débutèrent à Sept-Îles. Il pourra, dès le début de 1970, accueillir des navires de 250 000 tonnes de port en lourd et la capacité combinée de ses deux chargeurs à navires sera d'environ 15 000 tonnes à l'heure.

Pour la plupart des compagnies minières, les années 60 furent une suite ininterrompue d'événements et de projets qui leur assuraient une croissance sans pareille. La demande de minerai de fer excédait largement l'offre, et le moindre investissement dans ce domaine entraînait des retombées économiques et des résultats financiers étonnants. De partout, les gens accouraient pour profiter de cette manne inespérée qui fit de la Côte-Nord et du Québec-Labrador une des zones les plus prospères du pays tout entier. À l'orée des années 70, tout permettait de croire que cette marche irrésistible vers le progrès n'était pas prête à s'arrêter et Sept-Îles n'enorgueillit déjà du pseudonyme de « Métropole de la Côte-Nord ».

Les années 70 furent un reflet exact de la décennie précédente. En fait, on ne cessa de projeter des expansions, des développements et de nouveaux investissements. Par exemple, en 1973, deux nouvelles usines entrèrent en opération à Sept-Îles : un concentrateur et une usine de bouletage qui allaient servir à enrichir le minerai maigre de Schefferville. La production estimée était de 6 millions de tonnes de boulettes annuellement. En 1976, on investit encore dix millions de dollars dans des travaux d'expansion du concentrateur de Sept-Îles, en vue d'en augmenter sa capacité à produire du concentré de minerai de fer. De son côté, Sidbec-Normines Inc., une des nombreuses filiales de Sidbec, dont les intérêts sont détenus par le gouvernement du Québec,

construisit une usine de bouletage à Port-Cartier afin de transformer en boulettes tout le concentré de minerai de fer provenant de la mine de Fire Lake, située à 89 kilomètres à l'est de Gagnon. Le projet de Carol à Labrador City reçut lui aussi sa part d'investissements sous différentes formes, telles l'expansion de son concentrateur et l'ouverture d'autres mines.

Toute cette effervescence et cette activité économique créées autour du minerai de fer firent que toutes sortes de records en production et en chargement furent atteints les uns après les autres et que, bon an mal an, en dépit du très haut taux de syndicalisation de ses travailleurs, la Côte-Nord et les villes nordiques continuèrent à prospérer et leur population à augmenter. À quelques exceptions près, tous les secteurs touchés de près ou de loin cette omnipotente industrie du minerai de fer. Les « ferro-dollars » achètent presque tout et arrivent même à persuader d'aucuns de quitter leur petit patelin bien douillet à proximité des grands centres pour s'aventurer au nord, à Gagnon, Labrador City et Schefferville, où l'éloignement et l'isolement sont de dures réalités. Cependant, ces villes savent s'organiser et accueillir leurs nouveaux arrivants à un point tel qu'on en vient à se croire vraiment chez soi. Malgré le pergélisol, les populations s'enracinent dans leur coin de pays et la chaleur humaine fait oublier les rigueurs du climat et même le fait que les mines, malheureusement, tout comme les fleurs, ont une vie éphémère.

Ainsi, en 1979, la Compagnie minière IOC connut sa meilleure année au chapitre des expéditions, avec un total d'au-delà 27 millions de tonnes fortes. C'est avec beaucoup d'éclats que la compagnie célébra ses 25 ans de production en conviant tous ses employés comptant 25 années de service et plus à une extraordinaire réception qui eut lieu dans un centre sportif de Sept-Îles. Rien ne laissait présager l'effondrement des marchés, la concurrence accrue et la décroissance qu'allaient réserver les années 80 à cette industrie qui, jusqu'à maintenant, semblait vouloir résister à l'épreuve du temps. ❧

Jean-Maurice Gaudreau est directeur général du port de Sept-Îles et Guy Gingras est analyste en commercialisation et ventes.

**NOUS AVONS  
GUÉRI LE COEUR  
DE QUELQU'UN  
QUE VOUS  
CONNAISSEZ.**



**Donnez à la recherche  
qui a sauvé plus de vies.  
La Fondation canadienne  
des maladies du coeur**



# The Making of a Nation

## Development of Transportation in Pre-confederation Canada

by Hassan J. Ansary



The history of transportation in Canada before the Confederation can be divided into four distinct periods, each representing a milestone era. The pre-European period is characterized by its "Indian paths" which became the backbones of later roads. A combination of waterways and portages, used by the Indians, constituted the only way of exploring the interior for decades after the White Man arrived.

The French era in Canada can be described as a truly distinct period. The pioneers of the development of transportation were indeed the French. On the one hand, Champlain and the early adventurous *coureurs de bois* penetrated far into the interior. The development of roads, on the other hand, was one of the contributions of the *seigneurial* system. The French should also be credited for being very skillful at handling canoes. They did carry out several of the early expeditions into the interior.

The fur trade era is likely the most significant period in the Canadian transportation history from several points of view. The fur trade exposed the country to an unimpeded economic growth for over two centuries. Associated with this were rivalries which accelerated the rate of growth in the development of transportation. Many posts were established and the routes connecting these posts became highways for the fur traffic. The fur trade resulted in the establishment of both water and overland routes. It also contributed to the establishment of another major outlet into the interior other than the St. Lawrence. Both settlement in the British North America as well as the development of other industries began as by-products of the fur trade.

Technologically and historically, the railway era is considered as a distinct period in

Canadian history. Although the early railroads were established on the old portages, they soon showed their potentials as great ventures. From an economic point of view, however, railways have primarily been successful where the potentials of economies of scale and scope are present. This is mainly due to considerable start-up costs. The early Canadian railways were, more or less, all subjected to this principle at one time or another. Consequently, although early railway companies pioneered the construction of today's railroads, none of them survived the economic test. They did, however, contribute to the growth and prosperity of many communities.

### The Indian Paths

The available evidence indicates that before the arrival of the White Man, the Indians had well-defined routes of travel which they used for hunting or war. These routes — commonly known as "Indian paths" — followed the waterways wherever possible, and portages to avoid obstacles such as rapids. The paths, often worn approximately a foot into the ground, extended through the woods from one water system to another. Mohawk Indians of the southern shores of Lake Ontario are known to have been crossing the lake to the northern shores by different ways. One such route was from Cape Vincent to Wolfe Island, and from there along its shore to the west end, and then either to Cataraqui, or up the Bay of Quinte, or perhaps across the Amherst Island, which is believed to have been the residence of an important chief.

The Indians travelled northward and westward by several routes. Using the long chain of lakes and rivers of the Trent system, they

penetrated to Lake Simcoe, and on by Lake Couchiching and the Severn to Georgian Bay and the upper lakes. This is the route that the Hurons took in 1615 when they led Champlain from Georgian Bay to Lake Ontario. The route was considered the most direct way, and two centuries later, the same belief resulted in the construction of the Trent Valley Canal.

The Humber trail was by far one of the most important routes to the Trent system and Lake Simcoe. It is believed that as early as 1615, the Huron Indians led Etienne Brûlé across this portage from Lake Simcoe to Lake Ontario, and probably proceeded southwards as far as the Niagara district. In 1640, Brébeuf and Chaumonot travelled from a Huron mission in the Township of Medonte, near Penetanguishene, to the Indian village of Onguira, near Queenston.

There are descriptions of the Indian paths from the head of the Lake Ontario towards the river system of the west, or the trails used by the Neutral Indians — to whom Champlain refers in 1616 — who were exterminated by the Iroquois between 1650 and 1653. The most interesting accounts of the Indian paths are given by explorers such as Champlain, Brûlé, Joliet, Dollier, Galinée, Hennepin, La Motte and La Salle. With the exception of Champlain and Brûlé, most of these explorers used only water routes with portages from one water system to another.

The Indian paths were, in fact, little more than openings in the woods just wide enough for a man to get by with a pack on his back or a canoe on his shoulders. They began as blazed trails, and because no one took time to improve them, they remained simple footways that met the barest needs. These paths later in the fur trade period became the main "highways" for transportation of furs by the Indians to the trading posts.

### New France

The waterways of the St. Lawrence Valley offered unique means of transportation by water. The original settlements were established on the banks of rivers. Inland travel, which was essential to the colony, was mainly dependent on waterways. Associated with this was also the phenomenon of the canoe, a craft known to the Indians before the Europeans entered the new frontiers. Champlain wrote in 1603: "In the canoes of the savages, one can go without restraint, and quickly, everywhere, in the small, as well as the large rivers."

There were, however, limitations to transportation by water. Firstly, the inland farms were not accessible by water; secondly, there were such obstacles as rapids that interrupted journeys; and thirdly, the winter freeze-up restricted their use to part of the year only. The Indians used their paths both in winter and summer; the French began following suit. Later, these trails were widened and became the backbones of early roads.

The first horse was brought to New France in 1635 as a present for the Governor. Later twenty horses were brought over in 1665, and



by 1685 there were 156 of them. From this time on, the horse population grew rapidly. Thus gradually roads began to appear alongside the St. Lawrence, joining the interior farms with the main highway — the St. Lawrence River. One of these first roads ran from Cap Rouge to Québec. Part of this road is today's Grande-Allée, one of the main streets in Québec City.

The administration of roads, bridges and ferries was under supervision of the Grand Voyer, the first of whom was appointed in 1667. The *Grand Voyer* was responsible for both the construction of new, as well as the maintenance of old roads. They carried this duty in close consultation with the residents of the particular region affected. The work was done, for the most part, by the local inhabitants. Under the *corvée* system, each settler was, in effect, responsible for the road in front of his own land. In cases where roads were being constructed through unsettled areas between two towns, all the work was done by wage-labor.

There were three classes of roads: *chemins royaux et de poste*, *chemins de communication*, and *chemins de moulin*. The first were King's highways, 24 feet wide with three-foot ditches at the side. Everyone was expected to do his share in the construction of these roads; the work was usually supervised by the local militia captain.

The second class of roads, *chemins de communication*, were intended to give access to the farms off the main highways, and were the responsibility of the settlers who needed them. Regulations called for a width of 18 feet; but many were narrower. *Chemins de moulin* were of no standard size, and were built at the seigneur's order by his tenants so they could carry their grain to his mill.

Road construction was very slow before the establishment of royal government in 1663. Even the latter part of the seventeenth century did not see considerable progress. The total number of road-construction orders from 1667 to 1706 amounted to 15; whereas from 1706 to 1763, the number grew dramatically to 849.

The most important roads in the early years were those which provided access to the town of Québec from Beupré, Ile d'Orléans, and other parts of the surrounding countryside. Between 1709 and 1713, a route was cleared along the south bank from Lévis, across the River from Québec, more than one hundred miles downstream to Rivière-du-Loup, where it joined a rough portage trail all the way to the Maritimes. About the same time, there was considerable activity in the Montréal area, and on both shores between Montréal and Québec. By 1720 several sections of a road joining the two cities had been built on the south shore, but it was not completed before the capture of Québec in 1759. On the north shore, however, the two centers were linked in the 1730's.

Undoubtedly, the work was spurred by a young lawyer from Paris, Eustache de Boisclerc, who in 1721 obtained a monopoly to carry mail and passengers between Québec and Montréal — and the authority to build the necessary road. Nevertheless, in 1727 Dupuy

wrote: "there is no road by land from Québec to Montréal . . . It sometimes takes a month to and from Montréal, according to the wind." Only seven years later, however, under the administration of the Grand Voyer Lanouiller, the gaps were filled up and it was possible to go from Québec to Montréal in four and a half days.

The most common vehicle in New France was the *calèche*, a sturdy two-wheeled gig the settlers had brought with them from France. It could travel on almost any road, and unlike a four-wheeled carriage it could not easily be upset. The *calèche* had room for two passengers on a high seat which was mounted on grasshopper springs. "The driver occupies the site of the dashboard, with his feet on the shafts and in close proximity to the horse with which he maintains a confidential conversation throughout the journey . . ." wrote W. Hind *et al.* in 1863.

In the winter, the *calèche* was replaced by the *carriole*, a kind of sleigh which was basically a cart frame mounted on iron-shod runners. *Carrioles* came in a great variety of shapes and sizes. Some were narrow and looked like coffins, others were wide and raised on runners like a cutter. Most were pulled by horses; but sometimes dogs were used to pull children's *carrioles*. Some of the *carrioles* the passenger drove himself; in others, a driver stood at the front with two passengers behind him. Where there were no roads, the *carriole* could be taken as easily over the frozen lakes and rivers.

New France had neither enough people to require an extensive system of roads nor the economy to build them. Although immigration had risen with the advent of royal government, newcomers still trickled into the vast area of the colony; the French did not cross

the Atlantic in the same numbers as the British who filled the colonies on the Atlantic seaboard of the United States. The Canadian population under French rule never exceeded the seventy-thousand mark.

The fall of New France made little immediate difference. The *corvée* system was retained, although the habitant, never anxious to leave his own fields to work on the road, was even less willing to do so under English orders. The British also kept the office of Grand Voyer, but for the first twenty years he had little to do; all available manpower was needed to meet the threat of war with the American colonies. In 1783, however, work began on a new route to the Atlantic that would avoid United States territory, and three years later, this coach road was opened all the way to New Brunswick via the Temisconata Portage. During the next two decades, further roads were pushed south and eastward to help develop the south shore and to communicate with the United States. In 1792, a nine-foot-wide road was extended from Trois-Pistoles to Pointe-au-Père, beyond Rimouski. Other roads were opened into the Beauce.

On the north shore, the roads were slower in spreading into the interior. There was no passable road from Montréal to Hull until the late 1820s, for example; and travellers used the ice of the Ottawa river in winter. In many other areas, too, the frozen lakes and rivers remained the best highways available.

The British regime gradually modified the French system of road administration, to make it more democratic and efficient, by placing it under the supervision first of the Legislative Council and then of the elected Assembly, and by providing for the election of some highway officials in the parishes. Increasingly, it became evident that a major



PUBLIC ARCHIVES CANADA



change was necessary. The *corvée* system was too inefficient. It depended on the labor and desire for roads of habitants who would much rather be working on their own farms, and it simply was not designed for costly construction projects like big bridges.

Several other systems were tried, but none became common practice in Lower Canada. A far more successful solution was the toll road. Travellers paid a fee each time they used these roads, and the problem of financing, therefore, was transferred from the reluctant landowner to the man who would directly benefit. The first toll road was established in 1805, but this innovation was not followed widely until after the War of 1812. Then petitions followed into the Legislative Assembly requesting the construction of new toll roads; and for the rest of the nineteenth century, this method of financing met the needs for long distance travel without the aid of additional taxes.

## The Fur Trade

The fur trade began as a by-product of fisheries; but soon its true value was recognized and became the main commercial interest of the new world. At the beginning, the French relied on the Indians for obtaining and transporting the furs to the trading posts. Once the supply of furs in their own country was depleted, the Hurons began playing the role of middle man for the French. They bought the furs from the Indians of the western country and carried them to the trading posts in Montréal. The Dutch, and later the English, had similar arrangements with the Iroquois. In the early days, the Indians used the river systems and the Indian paths as the only routes of travel.

As competition in the fur trade became fiercer, the fur traders were forced to establish trading posts as near to the source as possible. Thus, the transportation of goods into the interior and transportation of furs back to Montréal became an added duty for the French. These posts were naturally located at strategic points — usually on waterways. As a result, Cataragui was built in 1673, Niagara in 1678, Fort Michilimackinac in 1679 and Detroit in 1701.

In 1688, Jacques de Noyon discovered the route that began at Fort William and, through several long portages, led to Rainy Lake and Lake of the Woods. Known as Grand Portage, this was the main route used by the North West Company. However, in 1733, LaVérendrye used Rat Portage to go from the Lake of the Woods down to the Winnipeg River and on to the Red River and founded Fort Maurepas. Both Lake Winnipeg and Red River were very significant in the development of transportation into the interior, for the latter led to the Mississippi and the south, and the former was the hub of the western waterway system.

Thus, the fur traders were constantly moving westward along the rivers and lakes, and a considerable portion of the west was discovered before the fall of the French regime. This dispersion into the interior was not particu-

larly to the liking of the French officials and several attempts were made to discourage or forbid the *coureurs de bois* from such “disobedient” behavior, although mostly in vain.

The primary means of transportation that these *coureurs de bois* used was canoe. Cost of transportation was very distance sensitive. As a result, the further the French penetrated into the interior, the greater became the operating cost; and since the French were in direct competition with the English, the increasing cost factor began to inflate the prices, and maintaining the St. Lawrence route as the main highway for the Northwest became increasingly more difficult.

Turning to another feature of the fur trade, the 1670 charter of the Hudson's Bay Company entitled it to a vast territory. The original policy of the company was to trade at their posts on the Bay, thus delegating the problem of transportation of furs to the posts to the Indians. However, this policy soon had to be revised in the face of growing competition. Company representatives were to be selected to be sent inland to encourage the Indians to carry on with trade. One of these men was Henry Kelsey who made several expeditions into the interior.

---

***“Even long after  
the railway was  
in operation, the  
water transportation  
continued to be  
more economical”***

---

The French, on the other hand, were far more successful in keeping the Indians away from the English than the company officials had anticipated. This was particularly true in the more southern posts, such as Albany and Moose. The fact that the French were already inland would discourage the Indians from making a long journey to the Bay. The Company, however, maintained its policy as to not building inland posts unless the threat from the French was acute. This policy gained momentum in the late 1770's, and as a result, between 1774, when the Cumberland House was established, and 1788, at least ten other inland posts were founded. Nevertheless, the problem of transportation into the interior was not totally solved. The lack of canoes and canoe men was one reason. At early stages, those travelling inland made use of light boats; but boats could not go very far.

The solution which was later conceived was to hire Nor-Westers to undertake the task of transportation. Donald McKay was thus one of the first to join the Company in 1790.

As competition between the two companies was becoming more rigorous and costly, the only solution seemed to be the merger of the two, which took place in March, 1821, and thus put an end to the competition of St. Lawrence and Hudson Bay routes. The immediate result of the merger was the designation of the Norway House as the center of

transportation and York Factory became the main port of entry for goods and of export for furs. As a result, Montréal gradually lost its dominance as the core of the trade.

Before closing, a brief reference to the transportation into the western interior is in order. Until 1821, the Nor-Westers were using the 1,500-mile Lake Superior route to travel from Montréal to Lake Winnipeg. After the merger, this route was more or less abandoned as a fur trade route. However, in the late 1850s, there was a renewed interest in establishing a route to Red River via central corridor. A number of expeditions were undertaken. In 1857, for instance, S.J. Dawson carried out surveys and concluded that a combination of steamboat and wagon-road route could be operated to connect Fort William to Fort Garry. John Palliser, however, recommended against such a route. In 1858, the Northwest Transportation and Navigation and Railway Company of Toronto attempted at linking Upper Canada to Red River; but costs were prohibitive and the venture did not materialize.

In the 1840's, an all-season route was established between St. Paul and Red River. In 1858, the Company began shipping supplies by cart and in the following year steamboat service began on the river. These two important events were sufficient to ensure the success of this route. By the 1860s, nearly 1,500 cart journeys were made each year; and each cart carried some 600-800 pounds of goods. The St. Paul route gradually gained importance as it was quicker and more economical to ship goods through the United States. Even in winter, the dog-drawn carriages were used for rapid transportation between Red River and St. Paul.

The most important long-distance cart road was the Carlton Trail which connected Fort Garry to Fort Ellice and Fort Carlton and extended to Edmonton. In 1860, the first freight was carried along this route for the company. The use of this route was negatively affected as steamboats were put into operation on the Saskatchewan River in the 1870s.

Despite sustained efforts to improve the means of transportation, the western interior remained well beyond the frontier of regular and easy transportation service until the railway between Winnipeg and St. Paul came into operation in 1879.

## The Railway Era

As early as 1827, there was a project to connect St. Andrews, on the Bay of Fundy, with Québec; but the first steam railway actually to be built in British North America was a small line, constructed in 1830 in the city of Québec, to carry stone from the wharves at Cape Diamond to the Citadel. It was an incline railway operated by a stationary engine. Of significance, however, was the opening of the Champlain and St. Lawrence Railroad on July 21, 1836, in the presence of the Governor-General Lord Gosford.

The first train consisted of two cars in which there were benches but no covering overhead; these cars were pulled only by the





small engine while others followed, hauled by horses. The locomotive made the first trip in just one minute under an hour, but it was not generally used on the line until 1937.

The first railway constructed in Upper Canada was a short portage road around Niagara Falls from Queenston to Chippawa. This enterprise, known as the Erie and Ontario, was chartered in 1833, but the line was not built until 1839. In 1854, the railway was rebuilt from Chippawa to Niagara-on-the-Lake, and later was extended to Fort Erie.

The cost of railroad construction was a major detractor from the growth of railways. For instance, the construction of a line between the port of Cobourg and Peterborough, a mere twenty-nine and one-half miles, cost \$1.1 million. Nonetheless, the Guarantee Act of 1849 provided a strong incentive for the railway construction; and between 1850 and 1853, fifty-six charters were issued, of which 27 were acted upon. Between 1849 and 1858, 1,726 miles of railroad were constructed in Canada; and by 1860, there were ten lines of railways, some of them with extensive branches. During the decade following 1851, \$6.5 million was borrowed from the Municipal Loan Fund for the construction of railways. By 1861, the arrears of interest alone on these loans amounted to \$2.7 million.

In 1851, an Act of the Parliament of Canada made provision for the construction of a line through Lower Canada and Upper Canada. In the same year, the Kingston and Montréal Railway Company and the Kingston and Toronto Railway Company were incorpo-

rated. Neither of these charters was acted upon in favor of a group of British investors who had built many lines in Europe and convinced the Canadian Parliament to entrust the project to them. Thus, in 1852, a new charter was granted to the Grand Trunk Railway Company of Canada, with an original capital of £3 million which eventually rose to £12 million.

In 1855-56, the Grand Trunk Line of communications through the Canadas was being pushed to completion. The section from Montréal to Brockville was opened for traffic on November 19, 1855; that from Québec 40 miles eastward to St. Thomas was completed on December 3, 1855; the road between Toronto and Oshawa was opened on August 11, 1856; and the remaining 178 miles of Toronto-Montréal section was ready on October 27, 1856. On Monday, October 27th, the first train travelled from Toronto to Montréal — a 14-hour journey — and thus marked one of the most important events in the history of transportation in the Canadas.

On July 1, 1856, the line between Toronto and Guelph was purchased and on October 8th of the same year, this line was linked to Kitchener and to Stratford, and finally it was extended to Sarnia in 1858. On the other end, the section from Montréal to Portland, Maine, was finished at the same time. Other links completed in Lower Canada were connection of Richmond with Point-Levis, and Trois-Pistoles with Rivière-du-Loup. In December 1859, the famous Victoria Bridge, constructed across the St. Lawrence at Montréal was finished, and the Grand Trunk

was then complete. The cost of the 9,144-foot bridge amounted to \$5 million.

The Grand Trunk Railway was never a financial success for reasons, many of which are beyond the scope of this article. However, one of these reasons that is closely related to our discussion, was overestimation of the probable traffic. It was expected that the operation of the railway would have significant cross-elastic effect on the transportation via the lakes. On the contrary, even long after the railway was in operation, the water transportation continued to be more economical. Yet another reason was the fact that the gauges of 5'6" were not standard and had to be replaced in 1872-74 to their present-day American standard.

A succession of events led to the nationalization of the Company. In August 1882, the Great Western Railway was incorporated in the Grand Trunk. In 1896, the control of the Company virtually passed from England to Canada with the appointment of Charles M. Hays as the General Manager, and later President of the Company.

Despite these efforts, the economic conditions made the continuance of the Grand Trunk and its subsidiary, the transcontinental Grand Trunk Pacific, impossible under private ownership.

In 1919 and 1921, the Dominion Government took over the Grand Trunk Pacific and Grand Trunk, respectively. These lines were amalgamated into the Canadian National Railway system, thus bringing another important era in the history of transportation in pre-Confederation Canada to an end.‡



# Dent pour oeil, oeil pour dent: la mode est au troc

par Graham Pettifer et Heather MacNab

**I**maginez que vous cherchiez des textiles, des bananes, des oranges ou du pétrole. Où iriez vous? Eh bien, vous pourriez vous adresser à Spar Aerospace Ltée.

Bien sûr, Spar vend habituellement des satellites et des bras de navettes spatiales. Mais comme bien d'autres grandes sociétés canadiennes (Noranda Inc. ou Varsity, anciennement Massey-Ferguson, par exemple), Spar a commencé à vendre des biens d'exportation en provenance d'autres pays.

En effet, le marché international des exportations devient extrêmement concurrentiel et de plus en plus de sociétés d'exportation cher-

chent des moyens d'accroître leurs avantages comparatifs. Un outil s'est révélé particulièrement bien adapté aux demandes qui caractérisent le marché international moderne. Cet outil, c'est le commerce de contrepartie, mode de financement qui s'est développé pour répondre à des situations où les acheteurs offrent de payer les biens importés en nature plutôt qu'en argent liquide.

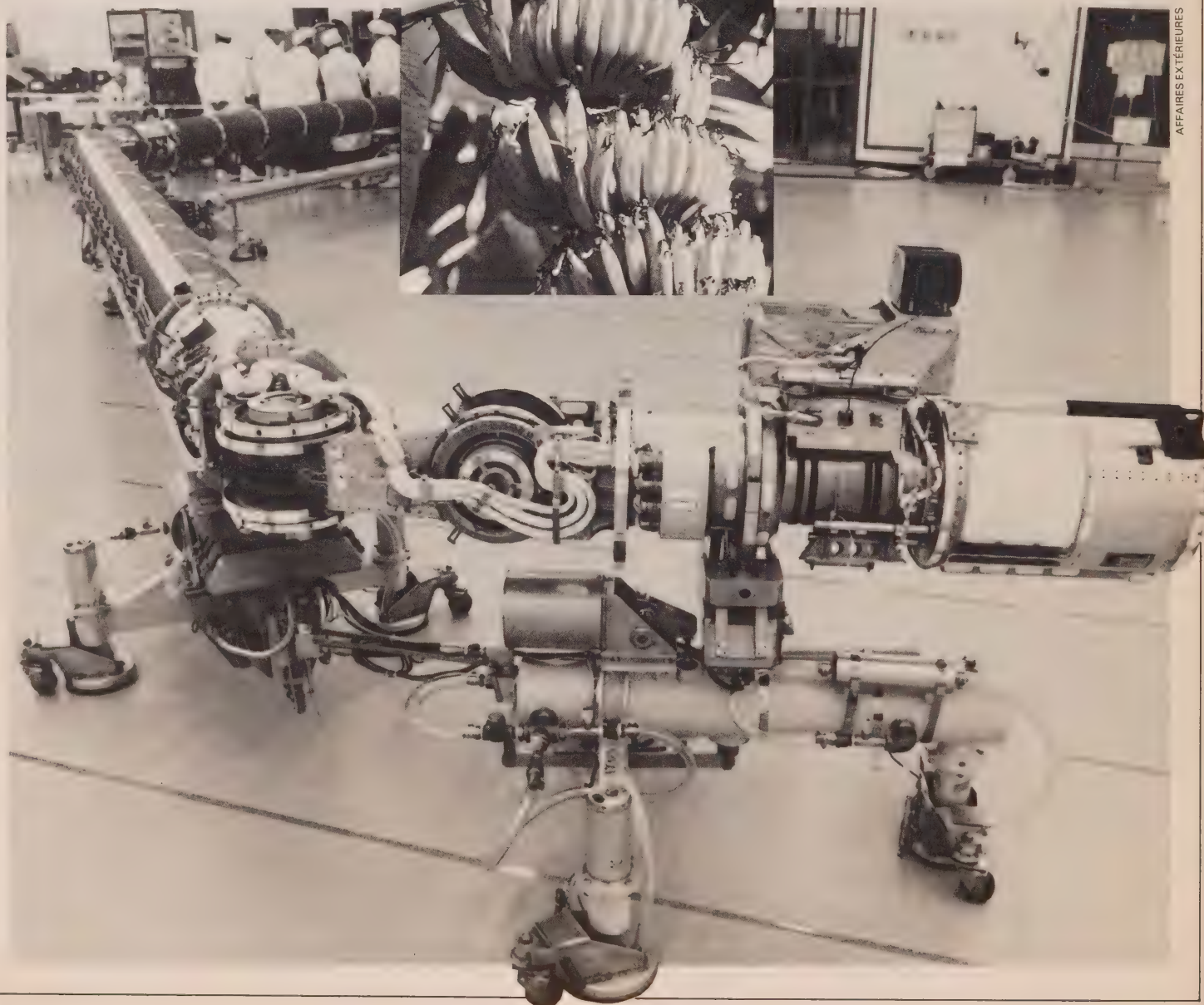
1986 WORLDPORT L.A. ANNUAL REPORT



On ne sait trop à quand remonte l'histoire du commerce de contrepartie. Probablement à plusieurs milliers d'années, aux premiers temps de l'homo sapiens. Sans monnaie ni moyens d'échange, les humains ont dû recourir au troc, c'est-à-dire à un échange direct de biens, disons, deux pointes de flèche contre six pierres à silex (denrées très importantes à l'époque). Par la suite, le troc a diminué à mesure de l'apparition d'autres formes de numéraires pour les échanges courants, tels les perles, la verroterie, l'or et, plus récemment, la monnaie.

De nos jours, le commerce de contrepartie existe toujours dans certains segments de notre économie et fait partie du phénomène que l'on appelle « l'économie souterraine » où ceux qui veulent éviter d'être repérés par un gouvernement à l'affût des revenus impossibles ou des actes criminels échangent biens et services directement sans l'intermédiaire de la monnaie. Au cours des dernières années, le commerce de contrepartie est également apparu dans le commerce international, pour y prendre graduellement de plus en plus

**Un espace commercial  
sans frontières**



AFFAIRES EXTÉRIEURES



d'ampleur. Les pays qui arrivent difficilement à faire accepter leur monnaie nationale en échange de biens étrangers choisissent plutôt d'offrir leurs propres produits.

Évidemment, le troc constitue la forme la plus élémentaire de commerce de contrepartie, et l'homme moderne a mis au point toutes sortes de nouvelles méthodes et techniques. Le commerce de contrepartie se présente donc sous plusieurs formes, dont les plus courantes sont le troc, les accords de contre-achat, les achats anticipés, la compensation, les accords de rachat et les accords bilatéraux.

Le commerce de contrepartie, en croissance constante au cours des dernières années, représente maintenant près de 15 % du commerce mondial. Toutefois, ces échanges ont peu d'effets visibles sur la plupart des ventes de denrées canadiennes. En 1986, on estime que le commerce de contrepartie, dans ses diverses variantes, composera près de 1,5 milliard de dollars des exportations canadiennes, soit 1,0 % du total de nos exportations.

Dans les échanges commerciaux avec la Chine, l'Europe de l'Est, l'Union soviétique ou les pays du Tiers-monde, le commerce dépend souvent de cette forme de paiement. Une société incapable de négocier de tels arrangements risque de perdre une vente à des concurrents plus astucieux, principalement européens et japonais, qui ont le goût de telles aventures de commerce et y sont plus habitués.

Le commerce de contrepartie a eu peu d'impact sur le Canada à cause de la taille du marché américain et de celui des pays de l'Organisation de coopération et de développement économique, principaux acheteurs de nos biens. En outre, l'impact chez nous d'un tel système a été considérablement réduit par la prédominance dans les exportations canadiennes de produits alimentaires et de matières premières, denrées qui n'ont pas fait l'objet d'un important commerce de contrepartie.

Le commerce de contrepartie est en effet utilisé surtout pour les biens et les services reliés aux exportations importantes d'équipement. Les secteurs industriels les plus touchés sont le transport aérien, ferroviaire et urbain, les télécommunications, la défense et les secteurs de la technologie de pointe, l'équipement d'extraction, de transformation et de génération de ressources et d'énergie, l'équipement agricole et forestier et les services de consultation et d'ingénierie.

En outre, comme on peut s'y attendre, les mécanismes du commerce de contrepartie sont plus complexes que les simples transactions de biens contre des espèces liquides. Le processus implique des contrats additionnels qu'il faut négocier et signer, en plus des dispositions que doit habituellement prendre une société pour vendre ses propres produits. Ces tracasseries, et la difficulté de se départir des biens acquis en contrepartie, sont autant de complications qu'imposent cette façon de procéder.

Certaines sociétés sont assez grandes pour prendre en charge elles-mêmes leurs opérations de contrepartie. Mais pour des sociétés plus petites ou à un seul produit, qui s'engagent plus rarement dans ce genre de com-

merce et qui ne voient pas l'utilité de créer leur propre unité de commerce de contrepartie, il s'avère plus simple de faire appel à une maison de commerce. Ces maisons spécialisées jouent un rôle important dans le commerce de contrepartie, en offrant plusieurs services. C'est le cas particulièrement dans la région de l'Asie du Pacifique. Ainsi, même si les maisons de commerce ne s'occupent que de 13 % de l'ensemble des exportations canadiennes (cette proportion n'étant évidemment pas uniquement composée de commerce de contrepartie), elles s'occupent toutefois de 53 % des expéditions canadiennes vers la région de l'Asie du Pacifique. Ces maisons ont l'avantage de bien connaître ce genre de transactions et de pouvoir les effectuer de la façon la plus efficace et la plus rentable possible. Cependant, les services des maisons de commerce peuvent être très coûteux, en particulier s'il s'agit de produits à haut risque. En outre, une société qui se fie aux maisons de commerce ne pourra pas acquérir au sujet de son marché la connaissance de première main que lui aurait apporté la négociation de ses propres ventes. Elle en viendra ainsi à dépendre des services de la maison de commerce. Par ailleurs, si les services d'une maison de commerce sont insatisfaisants, la société peut toujours créer son propre service de commerce de contrepartie.

Le commerce de contrepartie a parfois servi à contourner les politiques commerciales restrictives de certains gouvernements étrangers. Dans d'autres cas, au contraire, certains gouvernements l'ont imposé. Voici deux exemples qui illustrent ces situations:

*des restrictions à l'importation sont souvent imposées par les pays qui veulent éviter la fuite de devises étrangères. Le commerce de contrepartie permet de s'accommoder de ces restrictions à l'importation puisque les échanges directs de biens et de services ne drainent pas les réserves de devises étrangères du pays importateur. Le Brésil, par exemple, achète de l'étranger des pelles mécaniques pour ses mines et les paie en minerai de fer brésilien; le commerce de contrepartie exigé par les pays socialistes ou les pays du Tiers-Monde. Ces pays sont souvent incapables d'écouler leurs*

produits via les canaux usuels et exigent ces arrangements afin de se créer un marché. Non seulement le commerce de contrepartie assure-t-il la vente de leurs produits, mais il en fait porter le fardeau aux sociétés étrangères qui disposent la plupart du temps d'un vaste réseau mondial de ventes et de distribution.

Les coûts économiques du commerce de contrepartie constituent l'un des principaux désavantages de ce mode de financement du commerce. Mais pour les sociétés qui se demandent si elles devraient s'engager ou non sur cette avenue, il est important de se rendre compte que même s'il peut dans certains cas entraîner des coûts importants, ce genre d'arrangement offre la plupart du temps des avantages économiques qui compensent largement.

Le commerce de contrepartie rend les échanges encore plus complexes. La paperasserie augmente quand il faut négocier des arrangements qui impliquent deux ou trois contrats, les dirigeants doivent y consacrer un temps précieux, et le tout se solde par des distorsions des prix et des marchés sur la scène commerciale internationale. Les sociétés qui envisagent de mettre au point leur propre service de contrepartie et de négocier elles-mêmes de tels contrats doivent peser soigneusement ces facteurs.

Mais le monde canadien des affaires ne doit pas tenter de se soustraire aux complexités du commerce de contrepartie. Il doit plutôt, s'il veut s'ouvrir des marchés autrement inaccessibles, s'adapter aux méthodes que pratiquent depuis des années les sociétés commerciales étrangères. Les sociétés canadiennes qui veulent se tailler une place dans les marchés internationaux, sur le même pied que les sociétés étrangères, doivent accepter ces changements de méthodes et d'attitudes et s'arranger pour en bénéficier. Elles peuvent se donner un avantage comparatif en acquérant les compétences et l'expérience qui leur permettront de s'engager sur la voie du financement par commerce de contrepartie, non comme un fardeau additionnel dans la conduite de leurs affaires, mais comme un instrument de négociation qui permet d'accroître l'achalandage et d'augmenter les perspectives de vente. †





# THE TRADE GAP:

## Causes and Cures

by Robert S. McWade

From a speech given at the Port of Boston's Conference on January 29, 1987.

There are today a bewildering array of voices and viewpoints adjoining the complex and highly-charged debate over trade. Some are suggesting that trade is second only to arms control on our national political agenda. The pressure in this country to address forthrightly and comprehensively our trade deficit underscores rather vividly the words of British historian Lord Thomas Macauley, who said, "free trade, one of the greatest blessings a government can confer on a people, is in almost every country unpopular."

Yes, we have learned that while free trade as a principle finds little opposition, free trade as a practice can be very unpopular. It is this paradox which frames the current debate between free trade and protectionism. Yet the framework is not that simple! As is often the case in public policy, where trade-offs and compromise rule, lasting solutions lie somewhere between the polar extremes, between *laissez-faire* free trade and growth-inhibiting protectionism, somewhere in the balanced realism of our long-term economic, political and national security objectives.

### The Deepening Burrow

So what is the U.S. trade problem? What are its origins? How do we plan to go about solving it? As observers to the trade debate, how do we separate the substantive wheat from the rhetorical chaff? As Congress and the Administration joust over trade, the answers to these questions seem increasingly elusive. Suffice it to say that the single development catalyzing the trade debate is the massive U.S.

merchandise trade deficit, growing from \$40 billion in 1980 to a record \$170 billion last year (see Table 1).

The trade deficit owes more to global economic policies and performance than it does to trade policies and performance. The deficit is due, in large measure, to three related macroeconomic developments: the appreciation of the dollar between 1980 and early 1985, our growth-oriented response to the 1981-82 recession compared to the more cautious approach of our trading partners, and the acute financial problems of less-developed countries. We should not exclude unfair barriers to U.S. exports or the relative decline of U.S. competitiveness as contributory, but these trade factors, while significant, appear secondary in the genesis and rapid growth of our trade deficit.

The period 1981-82 was the springboard in this regard. The combination of tax cuts, incentives such as the investment tax credit and deregulation spurred domestic investment and consumption as the U.S. worked its way out of a global recession. The concurrent defense build-up joined these expansionary policies to fuel the federal budget deficit. The budget deficit found the government borrowing more money, crowding out some private credit demand and boosting interest rates. The Federal Reserve Bank's anti-inflationary, tight-money stance also lent upward pressure to interest rates. The resulting domestic demand for funds to finance growth, both in the federal budget and in private investment, far exceeded available domestic savings. The higher rates attracted foreign capital to cover this shortfall, thus bidding-up even further the value of the dollar. Of course, a stronger dollar made U.S. exports relatively more expensive while imports from countries with depreciating currencies became relatively cheaper.

World capital markets were encouraged to invest in dollars because other nations were slow in recovering, relying on fiscal austerity rather than the supply-side approach. This divergence in economic policies saw the United States become a net capital importer, a borrower, a debtor, enabling it to consume more than it produces. The United States in 1984 was experiencing an economic surge which stimulated record imports. At the same time, however, the economies of our trading partners were relatively stagnant, reducing U.S. export potential. For example, the rate of GNP growth for the United States in 1984 was 6.6 percent versus 2.3 percent for the European Community (see Table 2).

Capital flows to developing nations also shifted, decreasing sharply in 1982 when many nations were unable to service their cross-border debt. Diminished capital flows forced these nations to curtail imports and adopt aggressive export promotion strategies to generate badly-needed revenue for debt

service. These developments bore witness to a \$45.3 billion, four-year swing in the U.S. trade account with developing nations, from a \$28.5 billion surplus in 1982 to a \$16.8 billion deficit by 1985.

### Beyond the Obvious

These arguments seem compelling and logical enough, yet the trade debate is forming largely along lines related to the macroeconomic issues. Proposed solutions are not sufficiently addressing the root causes of the trade deficit. The reasons for this are clear and almost unavoidable. Trade problems are complex and their solutions do not offer short-term expedients. Congress is apt to address those issues which provide a quick political return, issues which reflect tangible, visible and politically sensitive problems such as job loss from import competition — and so these issues should be addressed! But our elected leaders are less inclined to identify with the overarching global developments shaping the problem, especially after watching the dollar depreciate for some time now with only a deepening trade deficit to show for it.

It is dangerous but true, nonetheless, that trade retaliation has popular appeal, it is an easily understood "black-and-white" concept seemingly removed from the arcane and "grayer" aspects of foreign exchange relations or developing world debt. As the economist I.M. Destler has said, the current trade situation — of growing imports and stagnant exports — "provides the worst possible political equation: the multiplication of those hurt by trade and the demoralization of those normally helped by trade." Congress can be expected to act accordingly. Of course, this is not to suggest that we should lose sight of the need to respond to the obvious and unfortunate short-term consequences of our trade deficit, or that we should allow ourselves to be victims of unfair trading practices. No, we should vigorously fight such practices. But let's not pursue a course of action which finds us punishing an ally, and ultimately ourselves, for conducting competitive and perfectly legitimate export practices.

Everyone is avoiding the term "protectionism" today, even its most ardent disciples. One would like to think this suggests the growing and widespread recognition that protectionism simply does not work! Instead, it can be argued that it is the term not the act which some are avoiding. Now everyone is clamoring around the "competitiveness" theme, which will certainly be a leading buzzword for the 1988 presidential elections, a first cousin to the rhetoric supporting an "industrial policy" during the 1984 elections.

### Defining Competitiveness

But what exactly is competitiveness? How is it measured? How is it defined? Well, one is reminded of Justice Potter Stewart's famous aphorism on another subject when he said, "I can't define it, but I know it when I see it."

TABLE 1

#### U.S. TRADE BALANCE \*

YEAR	\$ BILLION
1980	- 40.
1981	- 40.
1982	- 43.
1983	- 69.
1984	- 123.
1985	- 140.
1986(e)	- 170.

\* Merchandise Exports minus  
Merchandise Imports

Source: Economist Intelligence Unit,  
USA Country Profile



Unfortunately, all parties to this debate know a good thing when they see it. Competitiveness is now all things to all people. For some it is a thinly-veiled disguise for protectionism. Others are struggling to define it in terms of the trade balance, export market share or import penetration ratios. But these measures do not tell an accurate or complete story of our national well-being. Suffice it to say at present that the competitiveness discussions are healthy, necessary and welcome, indeed, but they can be terribly misleading.

The path to trade recovery is clearly toward greater competitiveness, in the direction of promoting U.S. exports and creating new jobs. Imports returned to the trend line after the 1984 buying spree, but exports never sufficiently recovered. And once export markets are lost, they are enormously difficult to recapture. Any "deindustrialization of America," and such a claim can be overplayed, is more a failure of export competition. Sure, our trading partners are sometimes guilty of unfair practices, such as the use of controversial mixed credits to finance exports; that is, folding commercial credits in with foreign aid grants at levels considered excessive. But let us not kid ourselves! The key to a trade revitalization is not import protection from free and fair trade. Rather, it lies in tough, determined and aggressive export promotion which means educating U.S. business on export opportunities, such as the good work done by Massport in this regard, enhancing product quality and pricing, offering more competitive term financing, improving market intelligence and, quite certainly, jawboning with allies to vitalize domestic demand in their markets for U.S. goods and services.

The Administration is seen as increasingly activist in trade matters. This is an important shift for the White House which through most of the period 1983-1985 pointed to the strong dollar as a sign of a healthy economy, and which offered little in the way of an activist trade policy. The Administration and Congress, for that matter, were not willing to address trade politics during that period. Con-

CURRENT ACCOUNT BALANCE, \$BN			
	1986	*1987	*1988
United States	- 140.6	- 138.9	- 129.4
Japan	+ 86.0	+ 83.0	+ 82.0
West Germany	+ 36.0	+ 34.9	+ 28.7
France	+ 3.7	+ 3.6	+ 2.1
Britain	- 1.6	- 4.9	- 5.8
Italy	+ 4.7	+ 3.8	+ 1.4
Canada	- 6.3	- 8.8	- 10.0

\* Forecast

gress has historically looked to the executive branch to pursue trade cases anyway, but the White House was not then interested in this political football, not until Congress applied the heat it felt from constituents reeling from import competition. In the trade context, neither Congress nor the Administration wanted the ball.

Both branches want it now, however. And it seems in recent months that Congress and the White House are staking out common ground and trying to avoid costly Draconian measures. There is a refreshing hint of bipartisanism over trade which is a welcome sign indeed. Still, the central questions governing the debate are: Will the dollar drop far enough, fast enough to ignite and export surge? Will this happen in time to reduce the deficit, ease trade tensions and deter protectionist legislation? Well, the stage for this national theater of trade is set, and only time will tell.

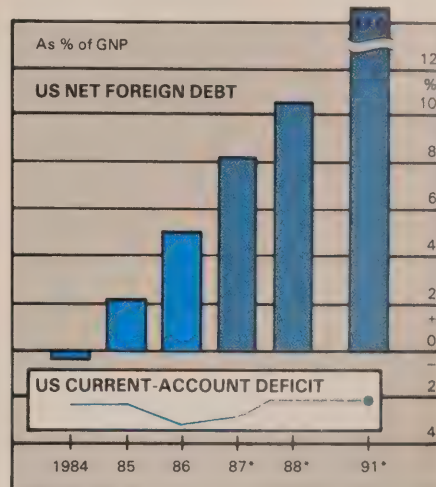
### "Crystal Balling"

But what can we expect for the balance of 1987? There will be new legislation passed by the House resembling last year's HR4800 which the Administration labeled protectionist. Look for some in Congress to press the case for reciprocity, that is, in its extreme, limiting imports from a country to the volume of U.S. exports to that country. There is considerable appeal in Congress for this rather dangerous and unworkable symmetry. Expect a trade package from the Senate also, one which will differ only on the margins from the House version. Congress will recommend consolidating the trade function under one roof, perhaps a new Cabinet-level Department of Trade, which would be controversial if it were not so clearly on the back burner. The Administration is drawing closer to submitting its own trade package, and seems likely to pursue the necessary macroeconomic agenda, such as exchange rate initiatives through the Group of Five, to push specific trade cases, to continue with the Uruguay Round of GATT, which is now underway and for which it needs Congressional approval on re-authorization, and to threaten to veto any measure which limits presidential discretion over trade decision making.

All sides, of course, will cast this under the competitiveness rubric, as the President did on January 27th during his State of the Union address. In this context, there is general agreement on the need for more civilian research

and development, greater worker retraining assistance for displaced industries and more concentrated education in math and science. All parties will likely recommend continuing market liberalization pressures on Japan and the East Asian newly-industrialized countries and, in the latter case, negotiating an outcome which lets those nations' currencies respond to market pressures and float upwards.

The brightest prospects in 1987 rest with U.S.-Canadian commerce, the world's largest bilateral trading relationship and one in which many New England firms are heavily dependent. The dispute last year over softwood lumber products set the stage for full-blown discussions which show promise of an unprecedented free-trade pact.



Source: IMF

And ultimately, free and fair trade is what it is all about. New England is trade dependent. Our history is that of a sea-faring people constantly extending trade horizons, but ours is also a legacy of swift and certain reaction to unfair commercial practices. Let us work to ensure that imports entering this country do so on a free and fair basis. Let us work with our trading partners to gain a free and fair share of their markets. But let us recognize the challenge ahead. Protectionism generally assures just one thing: protecting industries from the need to adjust to new economic realities to get tough and lean, and to compete in world markets. One hopes instead that our future lies in the vigorous revitalization of our export sector. ‡

Robert S. McWade is Loan Officer with Worldwide Financial Services, Bank of Boston, Boston, MA.

**TABLE 2**  
**ECONOMIC GROWTH\***  
in percent

USA and European Economic Community		
YEAR	USA	EEC
1980	0.0	1.0
1981	2.1	-0.2
1982	-2.5	0.5
1983	3.4	1.4
1984	6.6	2.3
1985	2.9	2.4
1986(e)	2.7	2.5

\* Annual Percentage Growth in Gross Domestic Product.  
Source: OECD Economic Outlooks



*par Hassan J. Ansary*

À plusieurs égards, l'époque du commerce des fourrures est probablement la période la plus significative de l'histoire du transport canadien. Grâce au commerce des fourrures, le pays a connu pendant plus de deux siècles une croissance économique ininterrompue.

Du point de vue tant technologique qu'historique, l'époque des chemins de fer peut aussi être considérée comme une période distincte de l'histoire canadienne. Les premières voies furent tracées le long des anciens portages mais on s'aperçut rapidement des énormes possibilités qu'elles offraient. Économiquement parlant, cependant, les lignes de chemin de fer, pour être rentables, doivent en premier lieu se prêter à des économies d'échelle et à une libre expansion du réseau. Cela s'explique principalement par des coûts de démarrage très élevés. Les premiers chemins de fer canadiens durent plus ou moins se plier à cette règle à un moment ou à un autre. C'est pourquoi, parmi les premières com-

Les pistes indiennes n'étaient en fait guère plus que des brèches pratiquées dans les bois, juste assez larges pour permettre le passage d'un homme chargé d'un sac ou d'un canot. Des simples traces qu'elles furent à l'origine,





elles ne devinrent guère plus que d'élémentaires sentiers, personne n'ayant pris le temps de les améliorer. À l'époque du commerce des fourrures, ces pistes constituèrent plus tard les principales « routes » utilisées par les Indiens pour transporter les fourrures aux comptoirs.

## Nouvelle-France

Le bassin du Saint-Laurent offrait une voie de transport par eau sans pareille. Les premières colonies s'établirent le long des cours d'eau. La pénétration vers l'intérieur du continent, indispensable aux colons, se faisait principalement par voie d'eau. Or, qui dit navigation dit canot, embarcation connue des Indiens avant l'arrivée des Européens. Voici ce qu'écrivit Champlain en 1603 : « Avec les canots qu'emploient les Sauvages, on peut se rendre rapidement et en toute liberté n'importe où en empruntant les rivières les plus petites comme les plus grandes. »

Il existait cependant certains obstacles au transport par voie d'eau. Premièrement, les établissements de l'intérieur n'étaient pas accessibles par eau; deuxièmement, certains obstacles comme les rapides obligeaient à interrompre les voyages; et, en troisième lieu, les glaces hivernales limitaient l'utilisation des cours d'eau à une partie de l'année. Par contre, les Indiens circulaient sur leurs pistes aussi bien en hiver qu'en été; les Français ne tardèrent pas à suivre leur exemple. Plus tard, ces pistes furent élargies et devinrent l'ossature des premières routes.

Le premier cheval fut importé en Nouvelle-France en 1635 à titre de présent destiné au gouverneur. Vingt chevaux furent ensuite débarqués en 1665 et, en 1685, leur population s'élevait à 156. Cette dernière prit ensuite rapidement de l'ampleur. C'est ainsi que, peu à peu, des routes firent leur apparition le long du Saint-Laurent, reliant les établissements de l'intérieur avec la voie principale, le fleuve Saint-Laurent. Une de ces premières routes allait de Cap-Rouge à Québec. Une partie de cette artère constitue de nos jours la Grande-Allée, une des principales rues de Québec.

L'administration des routes, ponts et traversiers était confiée au « Grand Voyer », dont le premier fut nommé en 1667. Le Grand Voyer était responsable de la construction et de l'entretien des routes. Il consultait régulièrement les résidents de la région intéressée. Les travaux étaient généralement effectués par la population locale. Selon le système de corvée, chaque colon était en effet responsable de la route passant devant ses terres. Lorsque les routes en construction entre deux villes passaient par des régions non défrichées, les travaux étaient accomplis par une main-d'œuvre rémunérée à cet effet.

Les routes se classaient en trois catégories : les chemins royaux et de poste, les chemins de communication et les chemins de moulin. Les premiers avaient vingt-quatre pieds de largeur et un fossé de trois pieds sur le côté. Chaque habitant était censé participer aux travaux de construction qui étaient généralement surveillés par le capitaine de milice local.

Les routes de la deuxième catégorie, les chemins de communication, avaient pour

objet de relier les établissements éloignés aux artères principales et étaient à la charge des colons qui en avaient besoin. Le règlement exigeait une largeur de dix-huit pieds mais beaucoup étaient plus étroites. Quant aux chemins de moulin, leur largeur était libre et ils étaient construits sur l'ordre du seigneur par ses cultivateurs pour qu'ils puissent transporter leurs récoltes à son moulin.

La construction de routes se fit à un rythme très lent jusqu'à l'instauration d'un gouvernement royal en 1663. Et on n'enregistra d'ailleurs aucune amélioration notable durant la fin du XVII<sup>e</sup> siècle. Le nombre total de chantiers commandés entre 1667 et 1706 s'éleva à 15 tandis que de 1706 à 1763, il progressa très rapidement pour atteindre 849.

### **“Le coût de construction fut un des principaux obstacles au développement des chemins de fer”**

Les routes les plus importantes du début de la colonisation furent celles qui permirent d'accéder à la ville de Québec à partir de Beauré, de l'île d'Orléans et d'autres parties de la campagne environnante. Entre 1709 et 1713, une route fut dégagée le long de la rive sud à partir de Lévis, situé face à Québec, sur une longueur de plus de cent milles jusqu'à Rivière-du-Loup, où elle rejoignait un chemin de portage rudimentaire qui conduisait jusqu'à l'extrémité des Maritimes. À peu près à la même époque, l'activité était très intense dans la région de Montréal ainsi que sur les deux rives entre Montréal et Québec. En 1720, plusieurs tronçons avaient été construits entre les deux villes sur la rive sud mais la route ne fut terminée qu'après la prise de Québec en 1759. Les deux centres furent par contre reliés par la rive nord autour de 1730.

Les choses s'accéléchèrent sensiblement sous la houlette d'un jeune homme de loi originaire de Paris, Eustache de Boisclerc, qui, en 1721, obtint le monopole du transport de courrier et de passagers entre Québec et Montréal et l'autorisation de construire la route nécessaire à cette fin. Voici cependant ce qu'écrivait Dupuis en 1727 : « Il n'existe pas de route terrestre entre Québec et Montréal . . . Il faut parfois un mois pour relier les deux villes, suivant le vent. » Mais, sept ans plus tard, sous l'administration du Grand Voyer Lanouiller, la liaison était achevée et il était possible de se rendre de Québec à Montréal en quatre jours et demi.

Le véhicule le plus couramment employé en Nouvelle-France était la calèche, voiture solide à deux roues que les colons avaient apportée de France. Elle pouvait circuler sur à peu près n'importe quelle route et, contrairement au chariot à quatre roues, elle se renversait difficilement. La calèche pouvait loger deux passagers sur un siège surélevé placé sur

de gros ressorts. « Le conducteur est assis sur le garde-boue, les pieds reposant sur les brancards, tout près du cheval avec qui il entretenait une conversation intime pendant tout le voyage . . . » écrit S. Hind *et al* en 1863.

L'hiver, la calèche était remplacée par la carriole, sorte de traîneau composé d'un châssis de charrette monté sur des patins recouverts de fer. La forme et la taille de ces carrioles étaient très variables. Certaines étaient étroites et ressemblaient à des cerceaux, d'autres étaient plus larges et installées sur des patins, pareilles à un traîneau. La plupart étaient traînées par des chevaux; mais on attelait parfois des chiens aux carrioles pour enfants. Certaines carrioles étaient conduites par les passagers mêmes; dans d'autres cas, le conducteur était assis à l'avant, et deux passagers derrière lui. En l'absence de route, la carriole était facilement utilisable sur la surface gelée des lacs et des rivières.

La Nouvelle-France ne possédait ni une population suffisante pour nécessiter un réseau routier étendu, ni une situation économique qui permette de le construire. Bien qu'en nombre croissant depuis l'avènement du gouvernement royal, les immigrants continuaient de se répandre à un rythme plutôt lent dans ce vaste territoire; les Français ne furent pas aussi nombreux à traverser l'Atlantique que les Britanniques qui peuplèrent les colonies de la côte atlantique des États-Unis. Sous la domination française, la population canadienne ne dépassa jamais les 70 000.

La chute de la Nouvelle-France n'entraîna pas de changement notable. Le système de la corvée fut maintenu, bien que l'habitant, rarement enclin à quitter son champ pour travailler sur la route, se montra encore moins coopératif sous le régime anglais. Les Britanniques conservèrent aussi la fonction de Grand Voyer, mais celui-ci eut peu à faire au cours des vingt premières années; toute la population active disponible était en effet maintenue sur le pied de guerre face aux menaces des colonies américaines. En 1783, cependant, une nouvelle route fut mise en chantier en direction de l'Atlantique dans le but de contourner le territoire des États-Unis et, trois ans plus tard, cette route carrossable, qui passait par le portage de Temisconata, fut ouverte sans interruption jusqu'à Nouveau-Brunswick. Durant les deux décennies qui suivirent, on étendit le réseau routier vers le Sud et l'Est pour favoriser le développement de la rive sud et établir des communications avec les États-Unis. En 1792, une route de neuf pieds de largeur fut prolongée de Trois-Pistoles à Pointe-au-Père, après Rimouski. D'autres routes furent inaugurées dans la Beauce.

Sur la rive nord, l'expansion du réseau vers l'intérieur se fit plus lentement. Ce n'est par exemple qu'à la fin des années 1820 que Montréal fut reliée à Hull par une route carrossable; l'hiver, les voyageurs empruntaient la rivière des Outaouais gelée. Dans beaucoup d'autres régions, les lacs et les rivières recouverts par les glaces restaient aussi les meilleures voies de circulation existantes.

Le régime britannique modifia peu à peu le système français d'administration des routes



pour le rendre plus démocratique et efficace en le plaçant sous la surveillance du Conseil législatif, pour commencer, puis de l'Assemblée élue, ainsi qu'en faisant élire dans les communes quelques fonctionnaires responsables de la voie publique. Il apparut de plus en plus clairement que de grands changements s'imposaient. Le système de la corvée était trop inefficace. Il dépendait de la main-d'œuvre existante et du bon vouloir des habitants qui préféraient travailler sur leurs terres, et ce système n'était tout simplement pas conçu pour la construction d'ouvrages coûteux comme les grands ponts.

Plusieurs autres systèmes furent mis à l'essai mais aucun ne parvint à s'imposer dans le Bas-Canada. La solution des routes à péage s'avéra beaucoup plus rentable. Les voyageurs versaient un droit chaque fois qu'ils empruntaient ces routes et la charge du financement fut donc retirée aux propriétaires terriens réticents pour être imposée aux usagers du réseau routier. La première route à péage fut mise en place en 1805, mais cette nouvelle formule ne fut généralisée qu'après la guerre de 1812. Par la suite, des pétitions furent présentées à l'Assemblée législative pour que l'on construise de nouvelles routes à péage; durant la fin du XIXe siècle, ce mode de financement permit de construire des routes sur de grandes distances sans avoir à créer de nouveaux impôts.

## Le commerce de la fourrure

Au début, le commerce de la fourrure fut une activité dérivée de la pêche; mais on s'aperçut rapidement de la valeur qu'il représentait et il constitua bientôt le principal centre d'intérêt du Nouveau Monde. À l'origine, les Français comptèrent sur les Indiens pour se procurer des fourrures et les transporter aux comptoirs. Une fois épuisée l'offre de fourrures dans leur propre pays, les Hurons commencèrent à servir d'intermédiaires pour les Français. Ils achetaient des fourrures aux Indiens de l'Ouest et les apportaient aux comptoirs situés à Montréal. Les Hollandais, et plus tard les Anglais, conclurent des ententes semblables avec les Iroquois. Les seules voies de transport employées à l'origine par les Indiens étaient les cours d'eau et les pistes.

À mesure que se durcit le marché de la fourrure, les trafiquants furent obligés de créer des comptoirs le plus près possible de la source d'approvisionnement. Les Français durent alors s'occuper en plus de transporter les peaux vers l'intérieur puis de les acheminer à Montréal. Les comptoirs étaient naturellement situés à des points stratégiques, généralement le long de cours d'eau. C'est ainsi que l'on construisit Cataragui en 1673, Niagara en 1678, Fort Michilimackinac en 1679 et Détroit en 1701.

En 1688, Jacques de Noyon découvrit la route qui menait de Fort William au lac à la Pluie et au lac des Bois après plusieurs longs portages. Connue sous le nom de Grand-Portage, il s'agissait de la principale route employée par la Compagnie du Nord-Ouest. Cependant, La Vérendrye utilisa en 1733 le

portage de la rivière Rat pour relier le lac des Bois à la rivière Winnipeg puis à la rivière Rouge, et fonda Fort Maurepas. Le lac Winnipeg et la rivière Rouge occupèrent tous deux une place très importante dans le développement du réseau de transports vers l'intérieur, le premier desservant le Mississippi et le Sud et la deuxième se trouvant au centre du bassin fluvial de l'Ouest.

Les trafiquants de fourrures ne cessèrent ainsi d'avancer vers l'Ouest en suivant les rivières et les lacs, et une partie très importante des régions occidentales fut découverte avant la chute du régime français. Cette percée vers l'intérieur ne fut pas particulièrement du goût des autorités françaises qui s'efforcèrent à plusieurs reprises de décourager les coureurs de bois ou de leur interdire de s'engager sur la voie de la « désobéissance », bien que généralement en vain.

Le principal moyen de transport dont se servaient les coureurs de bois était le canot. Le coût du transport dépendait principalement de la distance parcourue. C'est pourquoi, plus les Français pénétraient vers l'intérieur, plus l'exploration leur coûtait cher; et, les Français étant en concurrence directe avec les Anglais, ce facteur « coût » commença à entraîner une augmentation des prix et il devint de plus en plus difficile de compter uniquement sur le Saint-Laurent comme principale liaison avec le Nord-Ouest.

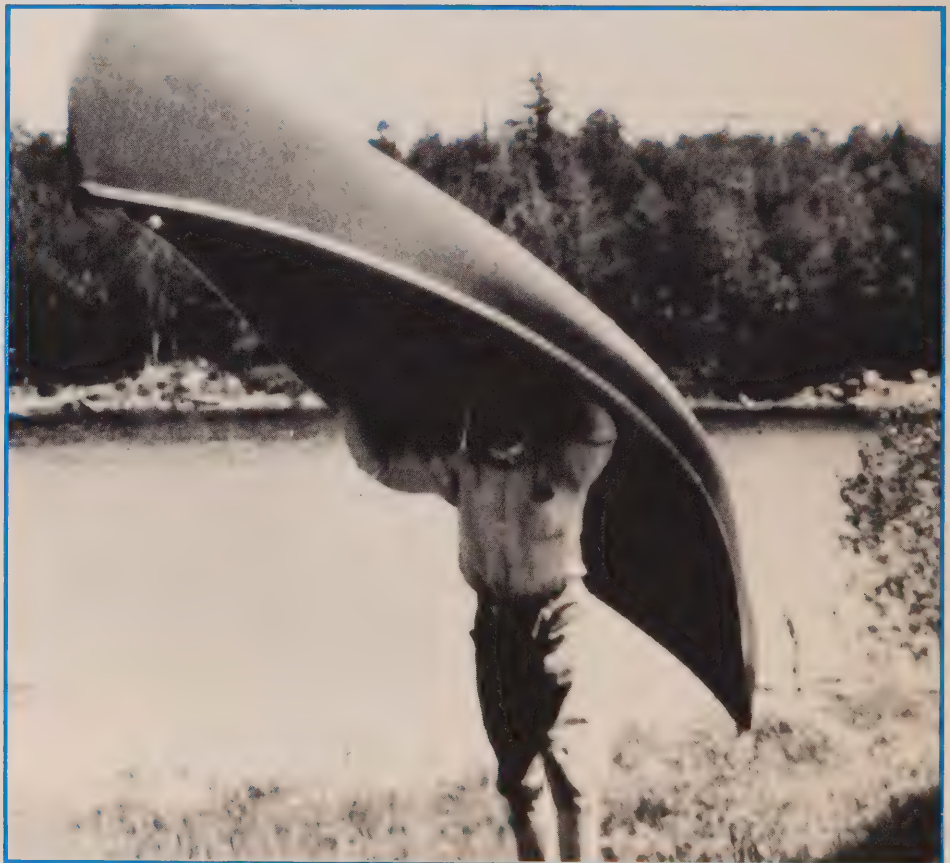
Autre étape du commerce de la fourrure, la charte de 1670 créant la Compagnie de la Baie d'Hudson attribuait à cette dernière un vaste territoire. Au départ, la Compagnie prit pour politique de faire du commerce dans les comptoirs qu'elle avait installés sur la Baie, laissant ainsi aux Indiens la charge de trans-

porter les fourrures aux comptoirs. Cependant, face à la concurrence croissante, il fallut bientôt revoir cette politique. La Compagnie dut nommer des agents qu'elle envoya dans l'intérieur pour encourager les Indiens à poursuivre leur commerce. Un de ces hommes fut Henry Kelsey qui effectua plusieurs expéditions.

De leur côté, les Français réussirent à maintenir les Indiens à l'écart des Anglais beaucoup plus facilement que la Compagnie ne l'avait espéré. Cela a été particulièrement vrai dans les comptoirs situés les plus au sud comme Albany et Moose. Le fait que les Français se trouvaient déjà installés à l'intérieur des terres décourageait les Indiens d'entreprendre de longs voyages jusqu'à la Baie. La Compagnie ne se décida cependant à construire des comptoirs à l'intérieur que lorsque la menace des Français se fit trop pressante. Ce changement de politique s'affirma surtout à la fin des années 1770 et, en conséquence, entre 1774, date de création de la société Cumberland House, et 1788, au moins dix autres comptoirs furent ouverts à l'intérieur des terres. Le problème du transport vers ces comptoirs ne fut cependant pas totalement résolu. Cela s'expliquait entre autres par le manque de canots et de canoteurs. Dans les premiers temps, les voyages vers l'intérieur se faisaient sur des bateaux légers; mais ceux-ci ne permettaient pas d'aller très loin.

La solution adoptée plus tard consista à engager des habitants du Nord-Ouest pour effectuer le transport. Donald McKay fut ainsi un des premiers à se mettre au service de la Compagnie en 1790.

La concurrence entre les deux compagnies devenant de plus en plus féroce et coûteuse,



ARCHIVES PUBLIQUES CANADA



on jugea que le seul moyen était de procéder à leur fusion. Celle-ci eut lieu en mars 1821 et mit fin à la concurrence entre la Voie du Saint-Laurent et la route de la Baie d'Hudson. La fusion eut pour conséquence immédiate la désignation de Norway House comme centre de transport et York Factory devint le port principal pour l'entrée des peaux et l'exportation des fourrures. C'est ainsi que Montréal perdit peu à peu de sa prépondérance.

Avant de terminer, il n'est pas inutile de voir comment le réseau de transports s'est étendu vers l'Ouest. Jusqu'en 1821, les habitants du Nord-Ouest se servaient de la voie navigable du lac Supérieur, longue de 1 500 milles, pour se rendre de Montréal au lac Winnipeg. Après la fusion, cette route ne fut quasiment plus employée pour le transport des fourrures. Cependant, à la fin des années 1850, on connut un regain d'intérêt pour la création d'une route vers la rivière Rouge en passant par le couloir central. Cela donna lieu à plusieurs expéditions. En 1857, par exemple, S.J. Dawson effectua des relevés et en conclut qu'on pouvait relier Fort William à Fort Garry en utilisant en alternance des bateaux à vapeur et des chariots. John Palliser s'opposa par contre à cette idée. En 1858, la Northwest Transportation and Navigation and Railway Company de Toronto se proposa de relier le Haut-Canada à la rivière Rouge; mais ce projet ne put se concrétiser, le coût en étant trop élevé.

Dans les années 1840 fut créée une route toutes saisons entre Saint-Paul et la rivière Rouge. En 1858, la Compagnie commença à expédier des marchandises par charrettes et l'année suivante, les premiers bateaux à vapeur sillonnaient la rivière. Ces deux événements importants suffirent à assurer le succès de cette route. Vers 1860, on dénombrait chaque année près de 1 500 voyages effectués par charrettes; chaque charrette pouvait transporter entre 600 et 800 livres de marchandises. La route de Saint-Paul gagna peu à peu en importance car il était plus rapide et plus économique d'acheminer les marchandises par les États-Unis. Même en hiver, on se servait de carrioles tirées par des chiens pour garantir la rapidité du transport entre la rivière Rouge et Saint-Paul.

La plus importante des grandes routes carrossables était la piste Carlton qui reliait Fort Garry à Fort Ellice puis à Fort Carlton, avant d'être prolongée jusqu'à Edmonton. En 1860, cette route servit pour la première fois au transport commercial pour le compte de la Compagnie. Mais elle perdit ensuite de son intérêt avec l'arrivée des bateaux à vapeur sur la rivière Saskatchewan dans les années 1870.

Malgré tous les efforts déployés pour améliorer les transports, il resta très difficile d'assurer un service régulier avec les territoires de l'Ouest jusqu'à l'ouverture de la ligne de chemin de fer entre Winnipeg et Saint-Paul en 1879.

## L'ère des chemins de fer

Dès 1827, il fut question de relier St. Andrews, sur la Baie de Fundy, à Québec; mais c'est en fait en 1830 que fut construite à

Québec la première ligne de chemin de fer à vapeur de l'Amérique du Nord britannique pour transporter de la pierre des quais du Cap-Diamant à la Citadelle. Il s'agissait d'une voie en pente sur laquelle les convois étaient tirés par un moteur fixe. Par contre, l'événement marquant de l'époque fut l'inauguration de la ligne de chemin de fer du Champlain et du Saint-Laurent le 21 juillet 1836 en présence du gouverneur général Lord Gosford.

Le premier train était composé de deux voitures équipées de bancs mais non couvertes; seules ces deux voitures étaient tirées par une petite locomotive tandis que les autres suivaient derrière, traînées par des chevaux. La locomotive effectua son premier trajet en exactement une heure moins une minute mais ce n'est qu'en 1937 qu'elle commença à assurer un service régulier.

Le premier chemin de fer construit dans le Haut-Canada était une petite voie de portage qui faisait le tour de Niagara Falls de Queenston à Chippawa. Cette entreprise, qui s'appelait la Compagnie Érié et Ontario, fut créée par voie de charte en 1833 mais la ligne ne fut construite qu'en 1839. En 1854, la voie fut reconstruite de Chippawa à Niagara-on-the-Lake, puis prolongée plus tard jusqu'à Fort Érié.

## ***“La Grand Trunk Railway ne parvint jamais à être une entreprise rentable pour diverses raisons”***

Le coût de construction fut un des principaux obstacles au développement des chemins de fer. Par exemple, la construction d'une ligne entre le port de Cobourg et Peterborough, longue de seulement vingt-neuf milles et demi, revint à 1 100 112 \$. Cependant, la loi de 1849 sur les garanties relança sensiblement la construction des chemins de fer et, entre 1850 et 1853, cinquante-six chartes furent émises, dont 27 se concrétisèrent par la suite. Entre 1849 et 1858, 1 726 milles de chemin de fer furent installés au Canada; et, en 1860, on comptait dix lignes, dont certaines possédaient d'importantes ramifications. Durant la décennie qui suivit 1851, le Fonds pour les emprunts des villes servit à financer la construction de chemins de fer pour un montant de 6 520 340 \$. En 1861, les intérêts seuls de ces prêts s'élevaient à 2 700 000 \$.

En 1851, une loi du parlement du Canada établit la nécessité de construire une ligne qui traverserait le Bas-Canada et le Haut-Canada. La même année furent créées la Compagnie de chemin de fer de Kingston et de Montréal et la Compagnie de chemin de fer de Kingston et de Toronto. Mais aucune suite ne fut donnée à ces deux chartes, la préférence ayant été accordée à un groupe d'investisseurs britanniques qui avaient construit un grand nombre de lignes en Europe et qui réussirent à con-

vaincre le parlement canadien à leur confier le projet. C'est ainsi qu'en 1852 une nouvelle charte fut accordée à la Grand Trunk Railway Company of Canada dont le capital, initialement de 3 millions de livres, s'établit finalement à 12 millions de livres.

En 1855 et 1856, les travaux de construction de la ligne du Grand Trunk s'accéléraient. La partie comprise entre Montréal et Brockville fut ouverte à la circulation le 19 novembre 1855; le tronçon allant de Québec à Saint-Thomas, 40 milles plus à l'est, fut terminé le 3 décembre 1855; la ligne reliant Toronto à Oshawa fut ouverte le 11 août 1856; et les 178 milles restants du tronçon Toronto-Montréal furent inaugurés le 27 octobre 1856. Le lundi 27 octobre, le premier train effectua le trajet entre Toronto et Montréal en 14 heures, marquant ainsi l'un des événements les plus importants de l'histoire du transport au Canada.

Le 1er juillet 1856, on procéda à l'achat de la ligne entre Toronto et Guelph et le 8 octobre de la même année, cette ligne fut reliée à Kitchener et à Stratford, pour être finalement prolongée jusqu'à Sarnia en 1858. Par ailleurs, le tronçon entre Montréal et Portland (Maine) fut terminé à la même époque. D'autres liaisons furent ouvertes dans le Bas-Canada entre Richmond et Point-Lévis, ainsi qu'entre Trois-Pistoles et Rivière-du-Loup. En décembre 1859 eut lieu l'achèvement du fameux pont Victoria construit sur le Saint-Laurent à Montréal, bouclant ainsi la ligne du Grand Trunk. Le coût de ce pont de 9 144 pieds s'éleva à 5 millions de dollars.

La Grand Trunk Railway ne parvint jamais à être une entreprise rentable pour diverses raisons, dont beaucoup n'entrent pas dans le cadre de cet article. Toutefois, parmi les raisons en rapport direct avec notre propos, le trafic enregistré s'est avéré inférieur aux prévisions. On pensait que la mise en service des lignes de chemin de fer aurait un important effet dissuasif sur le transport effectué au travers des lacs. Au contraire, longtemps après l'ouverture de ces voies de chemin de fer, le transport par eau continua d'être plus économique. À cela s'ajoute le fait que l'écartement de 5 pieds 6 pouces n'était pas standard et dut être remplacé en 1872 et 1874 par l'écartement américain.

Une série d'événements conduisit à la nationalisation de la compagnie. En août 1882, la Great Western Railway fut intégrée à la compagnie Grand Trunk. En 1896, la compagnie passa des mains de l'Angleterre à celles du Canada, tandis que Charles M. Hays fut nommé au poste de directeur général, avant de devenir par la suite président de la Compagnie.

Malgré ces efforts, compte tenu de la conjoncture économique, il devint impossible de confier l'exploitation de la compagnie Grand Trunk et de sa filiale, le Grand Trunk Pacific transcontinental, au secteur privé.

En 1919 et 1921, le gouvernement du Dominion s'appropriait les deux compagnies. Celles-ci furent fusionnées au sein du Canadien National, ce qui conclut une autre étape importante de l'histoire du transport canadien antérieure à la Confédération. †



**PORT DE CHICOUTIMI**  
**TERMINAL MARITIME DE GRANDE-ANSE**  
(Ville de La Baie, Québec)

*on va de l'avant!*



**Emplacement:**

Rivière Saguenay à environ cinquante quatre milles nautiques du confluent de la rivière Saguenay et du fleuve St-Laurent.  
(Latitude - 48° 24,1 N) (Longitude - 70° 49,9 W)

**Description technique:** Terminus polyvalent

Front d'amarrage: 286 mètres  
Profondeur - 15 mètres au 0 marégraphique  
Accessibilité: navires de 150 000 tonnes métriques  
Entreposage:  
Hangar: - 5,750 mètres carrés -  
Entreposage à ciel ouvert: 5.5 hectares  
Période de navigation: à l'année longue



**Ports Canada**

**Pour plus de renseignements:**  
**Port de Chicoutimi**  
**Avenue Lafontaine**  
**C.P. 760**  
**Chicoutimi (Québec)**  
**G7H 5E1**



# LE TAUX DE RENDEMENT MINIMAL : un mal nécessaire

par Camille A. Guérin

**L**a plupart des entreprises commerciales se fondent sur un certain nombre de critères financiers avant de prendre des engagements qui ont d'importantes conséquences financières. Ces critères sont en général la période de récupération, le taux de rendement interne, la valeur actualisée nette et l'incidence sur le bénéfice par action, mais il y en a d'autres qui sont parfois plus appropriés dans des industries données.

L'un des critères courants, le taux de rendement interne, est communément appelé « taux de rendement minimal » quand il désigne le seuil de rentabilité nécessaire à l'approbation d'un projet. Consciente des limites de leurs sources de capitaux, les sociétés se fixent habituellement un taux de rendement minimal pour amorcer des projets d'investissement.

Le succès d'un projet d'investissement repose sur trois grands éléments de coût, à savoir la main-d'oeuvre, les matières et le coût du capital. S'il est facile de déterminer le coût des deux premiers éléments, n'en va-t-il pas de même du coût du capital? Par exemple, dans un projet d'investissement de 10 millions de dollars, pour lequel l'entreprise doit contracter un emprunt bancaire au taux préférentiel, est-ce que c'est le taux préférentiel qui constitue le coût du capital? Cela risque de nous induire en erreur étant donné qu'il y a des limites aux sommes qu'une société peut emprunter à la banque. Qu'arrivera-t-il, par exemple, à une société qui aura épuisé sa ligne de crédit? Comment pourra-t-elle réunir les 10 millions de dollars qu'il lui manque? Est-ce qu'elle devra procéder à une émission d'actions ou d'obligations à long terme? Et, dans ce cas, quel sera le coût de ces fonds?

Il faut considérer une société comme une personne morale qui mène à bien une multitude de projets d'investissement échelonnés sur un cycle de planification de plusieurs années. Il faut également prendre pour acquis que la société devra obtenir du capital et qu'elle l'obtiendra sur différents marchés et en utilisant divers instruments comme des prêts à court terme, des obligations à long terme et éventuellement une émission d'actions. Ainsi, en un an, il se peut qu'une société emprunte jusqu'à 100 millions de dollars sur une ligne de crédit bancaire. L'année suivante, elle procédera peut-être à une émission d'obligations d'une valeur de 150 millions de dollars dont elle utilisera le produit pour rembourser son prêt bancaire et pour financer ses projets d'investissement de la deuxième année. Arrivée à la troisième année, la société pourra encore une fois financer ses besoins au moyen d'emprunts bancaires. La quatrième année, si le climat économique est

favorable, elle pourra décider d'émettre des actions pour renforcer ses capitaux propres. Elle en utilisera probablement le produit pour rembourser son prêt bancaire et financer ses projets d'investissement de la quatrième année. Enfin, dans la cinquième année, elle pourra avoir de nouveau recours à des emprunts bancaires et recommencer le cycle. Par conséquent, il faut envisager un cycle de plusieurs années et considérer le coût du capital comme le coût moyen des fonds mobilisés par l'entremise de divers instruments financiers.

Je donnerai maintenant un exemple pour illustrer une méthode de calcul du coût du capital pour une entreprise canadienne fictive dont la situation financière serait la suivante :

- 200 millions de dollars en prêts bancaires et en billets à court terme, à un taux d'intérêt moyen de 9%;
- 300 millions de dollars en obligations à long terme, à divers taux dont la moyenne est de 11%; et
- 500 millions de dollars en capitaux propres constitués du capital et des bénéfices non répartis.

Aux fins de ces calculs, j'ai supposé que l'entreprise en question avait un taux d'imposition effectif de 45%. En cela, j'ai tenu compte d'un revenu provenant de la fabrication, dont le taux d'imposition est plus faible, et des divers taux d'imposition des provinces. J'ai supposé également que la structure financière était convenablement équilibrée, avec un ratio d'endettement de 1 pour 1, et que la société n'avait pas l'intention de modifier sensiblement ce ratio. Compte tenu de ces hypothèses, le coût du capital de cette société serait calculé d'après une synthèse des éléments de sa structure financière. Ainsi, le loyer de l'argent, après impôt, se calculerait de la façon suivante :

Coût des fonds	
Dette à court terme :	
200 millions	
(200 millions x 9 %)	
moins impôt à 45 %	= 9,9 millions
Dette à long terme :	
300 millions	
(300 millions x 11 %)	
moins impôt à 45 %	= 18,1 millions
Capitaux propres :	
500 millions	
(Bénéfice net après impôt)	= 81,0 millions
1 milliard	109 millions

Le loyer de l'argent, après impôt, pour le milliard que totalisent la dette et les capitaux propres, est de 109 millions de dollars, ou 10,9 % après impôt.

J'ai simplifié les calculs pour démontrer que tous les éléments de la structure financière doivent être pris en compte. On peut perfectionner la méthode en prenant également en considération la valeur des actions en bourse, ainsi que les dividendes payés ou les dividendes futurs. On pourrait également intégrer au calcul le coût d'obtention de capital-actions supplémentaire, qui n'aurait aucun effet de dilution sur le bénéfice par action. Il existe de nombreux livres sur le coût du capital et il n'est pas dans mon intention d'aborder ici les méthodes proposées par les diverses écoles de pensée.

**C**omme le montre clairement l'exemple précité, le coût du capital n'est pas le taux préférentiel des banques qui s'appliquerait à des fonds supplémentaires, mais plutôt le coût moyen établi en fonction de la structure financière existante de la société.

Comment ce loyer de l'argent est-il transformé en taux de rendement minimal servant à évaluer si un projet sera approuvé ou non? Est-ce que le taux de rendement minimal devrait être égal au loyer de l'argent? Est-ce que l'approbation des projets est toujours subordonnée à un taux de rendement raisonnable? Peut-on concevoir des projets qui ne fournissent aucun rendement? Comment une société fait-elle face au risque? Comment évaluer la somme maximale qu'une société peut mobiliser dans une période donnée?

Si la plupart des projets d'investissement offrent un bon rendement financier, il faut par ailleurs savoir qu'il y en a d'autres qui n'en ont aucun. Ce sont les projets qui, comme les voies d'accès, les réseaux ferroviaires portuaires, les bâtiments administratifs, les ordinateurs, etc., sont nécessaires pour appuyer les projets rentables. La politique des entreprises à l'égard de cette catégorie de projets varie et, bien sûr, le pourcentage de ce type de projet par rapport à l'ensemble des projets rentables fluctuera d'année en année. En faisant une compilation de ces projets sur une période de cinq ans, on serait peut-être surpris de découvrir que dans la plupart des industries, environ 30 % des projets d'investissement n'ont aucune justification économique. Par conséquent, étant donné que les projets rentables doivent supporter le fardeau de ceux qui ne le sont pas, le loyer de l'argent doit être augmenté pour permettre la mise en oeuvre de projets qui ne sont pas financièrement viables. Dans ce cas, une augmentation de 30 % du loyer de l'argent serait appropriée.

Le risque est un autre facteur à prendre en considération. Quand on justifie les projets pour les faire approuver, on présente les hypothèses concernant le coût global de la construction en fonction, bien entendu, d'études techniques et de spécifications détaillées, du délai d'exécution et du rendement financier qui, à leur tour dépendent d'hypothèses relatives au chiffre d'affaires ou aux revenus additionnels imputables aux installations pro-



jetées, et aux prévisions de ces revenus dans le temps. En dépit du fait que la plupart des prévisions ou des hypothèses sont prudentes, les projets d'investissement n'en comportent pas moins une part importante de risque. Enfin, étant donné que la plupart des entreprises sont à la recherche du profit, il faudrait intégrer comme autre facteur l'augmentation du bénéfice par action. Quelle entreprise, en effet, n'a pas pour objectif de prendre de l'expansion? Je dirais que dans le calcul du taux de rendement minimal, un facteur combiné risque-profit pourrait varier de 3 à 6 %.

**N**ombreuses sont les entreprises qui, ayant des activités diversifiées, doivent faire face à des besoins financiers qui dépassent de loin leur capacité de produire de nouveaux revenus. C'est pourquoi, afin de choisir les meilleurs projets, les entreprises fixeront un facteur risque-profit aussi élevé que possible de façon à équilibrer la demande de fonds avec l'offre disponible. C'est ainsi que de nombreuses entreprises ont décidé de fixer leur taux de rendement minimal à 20 % après impôt. Ce taux se calcule d'après les facteurs précités de la façon suivante :

Loyer moyen de l'argent	10,9 %
Ajouter : 30 % de 10,9 % pour les projets n'ayant aucun rendement économique	3,3 %
Risque et(ou) profit	5,8 %
Taux de rendement minimal (après impôt)	20,0 %

D'après mon expérience, un taux de rendement minimal de 20 % après impôt est la norme dans la plupart des sociétés. Cependant, comme je l'expliquais auparavant, il ne s'agit pas du seul critère. En effet, la période de récupération est également importante et, bien sûr, avant de s'engager dans un projet à grande échelle, les dirigeants d'une entreprise voudront prévoir l'incidence du projet sur le bénéfice net et sur le bénéfice par action au cours des trois à cinq années qui suivront.

Étant donné que Ports Canada est une société de la Couronne qui a pour double mandat de fournir des installations de soutien au commerce tout en fonctionnant sur une base commerciale, le calcul du loyer de l'argent et du taux de rendement minimal approprié pose des défis intéressants. Pour le moment, Ports Canada n'a pas encore à payer de l'impôt sur ses revenus, et n'est pas cotée en bourse, car elle appartient entièrement au gouvernement du Canada. On pourrait alors peut-être dire que le loyer de l'argent est le taux d'intérêt que le gouvernement du Canada doit payer sur ses obligations à long terme. Cet argument fournira sans aucun doute la matière d'un autre article dans *Portus*. ☞

*Camille A. Guérin, C.A., est vice-président des Finances à la Société canadienne des ports, à Ottawa*

## FERMETURE D'UN PORT ÉCOSSAIS

**G**REENOCK, ÉCOSSE — L'Écosse a perdu en juin son unique terminal à conteneurs intégré, au moment où la Clyde Port Authority fermait le port à conteneurs de Greenock. La compagnie maritime ouest-allemande Hapag Lloyd, qui était le dernier client régulier du port, avait annoncé en janvier dernier qu'elle cesserait de faire escale au port. Par la suite, les autorités portuaires n'ont pas réussi à attirer d'utilisateurs suffisamment importants.

Le terminal à conteneurs de Greenock, construit au coût de neuf millions de livres, a été inauguré en 1968. Pendant sa période d'activité la plus intense, en 1973, il offrait 13 services pour conteneurs.

Certes, le transport transatlantique décline depuis 15 ans et la nature des exportations de l'Écosse a bien changé, mais le coût de grâce

a été donné au port quand Hapag Lloyd et Atlantic Container Lines (ACL) ont signé en janvier dernier un contrat portant sur la division de leur trafic sur l'Atlantique Nord. En vertu de ce contrat, ACL transportera tout le trafic du Royaume-Uni au port de Liverpool et Hapag Lloyd s'occupera de toute la marchandise du continent.

Le gouvernement écossais a entrepris une étude de faisabilité visant à déterminer s'il serait possible d'utiliser le port de Clyde comme point de transbordement pour le trafic transatlantique destiné au continent une fois que sera construit le tunnel sous la Manche. L'utilisation de ce port réduirait de 30 heures le temps de la traversée des cargaisons en provenance de l'Amérique du Nord. La fermeture du port de Greenock n'est pas de bonne augure pour cette étude. ☞

## CEE : vers une politique concertée en matière de transport maritime

**L**e Conseil européen des ministres des Transports a présenté une résolution visant l'adoption au sein de la CEE d'une politique concertée en matière de transport maritime. À leur réunion des 15 et 16 décembre 1986, les ministres ont établi quatre principaux règlements, qui touchent les questions suivantes.

**Concurrence**— Des lignes directrices plus précises sont maintenant en vigueur au sujet de l'application des règles générales entourant la concurrence dans le secteur du transport maritime, jusqu'ici exclu de la portée des règlements applicables à tous les autres secteurs.

**Baisse autoritaire des prix**— La CEE appliquera dorénavant des mesures antidumping contre les pays ou les compagnies pratiquant une baisse autoritaire des prix. À la

suite d'enquêtes officielles sur les plaintes, des droits de repréaillie seront imposés aux navires des pays concernés.

**Réservation de cargaisons**— Les pays réservant pour leur flotte marchande une partie des cargaisons qu'ils expédient devront dorénavant s'attendre à une réponse concertée des pays membres de la CEE. Parmi les contre-mesures proposées, mentionnons l'imposition de droits ou de taxes sur le chargement, le transport ou le déchargement, de même que l'application de quotas.

**Accords de services**— Les navires des pays membres de la CEE pourront voyager librement au sein de la Communauté, de même qu'entre un état membre et un état non membre. Les pays ne pourront toutefois conclure d'accords avec des états restreignant l'accès des navires de pays membres de la CEE. ☞

### PRINCE RUPERT PORT CORPORATION LA SOCIÉTÉ DU PORT DE PRINCE RUPERT

## TRADE ENHANCEMENT '87

### Knowing Your Trading Partners

September 16-17, 1987  
Prince Rupert, B.C., Canada

For more information, contact

Dolores MacIntosh  
(604) 624-5350  
(604) 627-7535



# Les liaisons de transport dans le Pacifique

par James L. Thom



*Extrait du discours prononcé à la Pacific Rim Conference, tenue à Vancouver le 11 mars 1987.*

**L**es liaisons maritimes entre l'ouest du Canada et les pays en bordure du Pacifique dépendent en général des modes de transport existants et du climat dans lequel elles s'effectuent. On distingue le secteur des marchandises générales, desservi par des compagnies maritimes régulières, et le transport en vrac, assuré par des navires sans ligne régulière aux termes d'une charte-partie ou sous d'autres formes d'affrètement. Les marchandises en vrac comprennent évidemment le charbon, les céréales, la potasse, le soufre et les produits forestiers, qui transitent tous par les ports de la Colombie-Britannique. À cela s'ajoutent les transporteurs spécialisés dans l'acheminement des automobiles et les transporteurs de produits chimiques desservant l'industrie pétrochimique de l'Ouest.

Le transport des marchandises en vrac est généralement assuré par des affréteurs basés à Londres ou à Tokyo bien que, dans certains cas, il soit pris en charge par des courtiers locaux.

Le transport des marchandises générales est effectué par des compagnies maritimes régulières faisant escale aux ports de Colombie-Britannique ou bien, comme il arrive parfois,

par des compagnies s'arrêtant à Seattle ou Tacoma mais signant des connaissements jusqu'à destination de Vancouver. Vancouver est sans aucun doute le principal port de Colombie-Britannique pour ce qui est du trafic de marchandises générales. Prince Rupert se consacre actuellement à la manutention du charbon, des céréales et des produits forestiers. Fraser Port s'occupe des importations d'automobiles et d'acier transportés par des compagnies spécialisées, ainsi que des exportations de produits forestiers. De plus, Fraser Port a réussi à attirer deux compagnies australiennes grâce à ses installations pour conteneurs.

La décision prise par les sociétés d'automobiles japonaises et coréennes d'utiliser Vancouver comme point d'entrée au Canada est très importante pour quiconque participe à l'acheminement des marchandises entre notre pays et l'Extrême-Orient. Le volume d'échanges représenté par le trafic de pièces d'automobiles est suffisant pour que les compagnies maritimes florissantes continuent de faire relâche à Vancouver. S'il advenait qu'une partie de ce trafic se détourne vers les ports américains, il est possible que certaines compagnies soient appelées à revoir leurs services au détriment de Vancouver. Par contre, le marché des pièces d'automobiles va créer un accroissement de la capacité de conteneurs dans l'est du Canada au profit des exporta-

teurs canadiens. Le départ en mai de trois compagnies japonaises de l'est du Canada, savoir Mitsui O.S.K., N.Y.K. et Y.S., devra être bénéfique à Vancouver, qui est desservi par ces mêmes compagnies.

Il est indispensable que les deux sociétés de chemins de fer canadiennes travaillent en collaboration pour consolider le marché des pièces d'automobiles à Vancouver et, d'une façon générale, préserver la position clé qu'occupe le port. Une attention particulière mérite d'être accordée au développement de la prolifération des trains transportant des conteneurs gerbés et exploités aux États-Unis par des compagnies maritimes américaines étrangères. Ces trains fonctionnent intégralement sous le contrôle commercial et opérationnel des compagnies en question. La création d'une liaison de ce genre entre Seattle-Tacoma et Chicago et d'une correspondance avec les chemins de fer canadiens en direction de l'est du Canada est une possibilité qui mérite la plus grande attention de la part de toutes les parties intéressées par le sort de Vancouver.

Faute de compagnies battant pavillon canadien, toutes les marchandises générales sont transportées par des armateurs étrangers. Un grand nombre d'entre eux représentent des partenaires commerciaux importants pour le Canada : les Japonais, les Chinois, les Coréens et les Américains, entre autres. On distingue en gros trois catégories de services maritimes :

1. les lignes régulières de porte-conteneurs;
2. les vraquiers transportant aussi un volume important de conteneurs;
3. les navires transportant des marchandises générales sous une forme plus ou moins classique en combinaison avec quelques conteneurs.

Il n'existe actuellement dans l'ouest du Canada aucun transporteur maritime qui puisse maintenir ses tarifs et son service en comptant uniquement sur les marchandises canadiennes. Il est clair que beaucoup de compagnies maritimes considèrent le trafic canadien comme un simple complément à des services centrés principalement sur le marché américain. Le Canada jouit cependant d'excellentes liaisons avec les pays en bordure du Pacifique ainsi qu'avec l'Asie méridionale, l'Amérique latine et l'Europe.

Quel que soit leur domaine d'action, les compagnies maritimes peuvent se regrouper à plusieurs au sein d'une « conférence » ou d'une association tarifaire. Le but est de s'entendre sur les prix de transport et d'autres conditions tarifaires. Certaines compagnies préfèrent conserver leur autonomie mais leurs grilles tarifaires suivent généralement celles des conférences. La façon dont ces conférences sont considérées par les expéditeurs et les pouvoirs publics varie d'un pays à l'autre et semble dépendre énormément de l'intérêt de chacun. En Europe et en Extrême-Orient, les gouvernements n'interviennent pas, ou très peu, dans les affaires des conférences, mais celles-ci sont soumises aux contraintes du marché et à la tenue de négociations avec les groupements nationaux d'expéditeurs. En Amérique du Nord, les compagnies maritimes ont été durement touchées par la politique des États-Unis qui les a assujetties à des règle-



ments extrêmement sévères. Plus récemment, la *Shipping Act* de 1984 a apporté une certaine souplesse dans ce domaine tout en réglémentant l'autonomie des transporteurs en matière de tarifs et de marchés de services.

On estime généralement à 30 % le surplus de capacité actuel dans le monde, lequel a entraîné une érosion des tarifs de transport au profit immédiat des expéditeurs, mais aux dépens des armateurs qui en subiront les effets pendant de longues années. Cette situation de surcapacité a été aggravée par une multitude de mesures et de marchés de services conclus isolément qui ont donné lieu à des batailles tarifaires quasi suicidaires et à l'élimination de nombreuses compagnies maritimes n'ayant pu résister à l'effondrement des prix. À ces graves problèmes s'ajoute maintenant la dévaluation du dollar qui frappe particulièrement les transporteurs japonais et allemands. Les armateurs s'accordent dans l'ensemble pour dire que les tarifs se trouvent actuellement à un plancher historique, en valeur réelle, et que des efforts s'imposent pour relever les tarifs et se rapprocher d'une situation d'équilibre.

Au Canada, les conférences ont fonctionné sans intervention du gouvernement jusqu'en 1959, date à laquelle une plainte a été présentée au Directeur des enquêtes sur les coalitions à Ottawa à la suite d'un épisode survenu lors de l'inauguration du service d'hiver à Québec par le brise-glaces « Helga Dan » de la compagnie Lauritzen Line. L'enquête qui s'en est suivie a conduit le gouvernement à penser que ces conférences, quoique nécessaires, devaient être soumises à une certaine forme de surveillance. C'est ce qui a donné lieu, au milieu des années 1960, à la première *Loi dérogatoire sur les conférences maritimes*, arrivée à point nommé; quant à la loi qui va lui succéder, elle se trouve actuellement devant le Parlement. Celle-ci applique certains des principes en vigueur aux États-Unis concernant l'autonomie des transporteurs, les marchés de services et l'interdiction d'imposer des contrats de clientèle. Le premier Conseil des chargeurs canadiens (Canadian Shippers Council) a été constitué environ à la même époque que l'adoption de la première loi canadienne sur les conférences, il y a environ vingt ans. Cet organisme se compose de plusieurs associations commerciales et ses représentants rencontrent régulièrement ceux des conférences de transporteurs maritimes pour discuter de questions d'intérêt mutuel.

En ce qui a trait au vrac, le transport peut représenter une partie importante du coût du produit final. Dans le domaine des marchandises générales, le fret est beaucoup moins élevé et constitue probablement moins souvent un facteur décisif. Cependant, tels qu'ils se pratiquent actuellement, les tarifs de transport maritime ne peuvent qu'être avantageux pour quiconque envisage de faire une percée sur les marchés situés en bordure du Pacifique.✚

*James L. Thom est président de la société Montreal Shipping Inc. et administrateur de la Société canadienne des ports.*

## Commerce : l'inquiétude fait place à l'optimisme

QUÉBEC — Le déficit commercial des États-Unis est sans doute le principal facteur susceptible d'entraver les échanges internationaux et de nuire à la position de concurrence du Canada sur les marchés mondiaux. C'est ce qu'a établi un groupe d'experts participant à la troisième conférence annuelle de Ports Canada sur les affaires. Dans son introduction, M. Michael Elliott, de *The Economist*, a déclaré que l'attitude protectionniste du Congrès a amené le climat entourant les échanges internationaux au niveau le plus bas jamais atteint. Le déficit commercial des États-Unis est l'unique et le principal facteur influant sur les exportations canadiennes, selon M. Carl Beigie, économiste principal et directeur de Dominion Securities. M. Beigie prévoit que si la baisse du dollar américain ne parvient pas à redresser la situation de déficit, les politiciens américains devront faire face à des pressions accrues en faveur de l'application de lois de plus en plus protectionnistes.

Citant le cas des droits imposés récemment par les États-Unis sur le bois de charpente canadien, M. Adam Zimmerman, président du conseil et directeur général, Noranda Forest Inc., a souligné que la vulnérabilité du secteur canadien des ressources ne tenait pas tant aux restrictions commerciales qu'à des mesures politiques.

Tous les participants s'entendaient sur la définition du problème, mais chacun y proposait une solution différente. Selon M. Beigie, une entente de libre-échange avec les États-Unis renforcerait le dollar canadien et améliorerait les échelles salariales et la productivité

en permettant aux industries reposant sur l'exportation de réaliser de plus grandes économies d'échelle. Après une période de bouleversement, les industries axées sur la main-d'œuvre s'adapteront et le climat des affaires s'en trouvera grandement amélioré.

M. Esmond Jarvis, commissaire en chef de la Commission canadienne du blé, est d'avis que le Canada doit continuer à exporter du grain de grande qualité, maintenir un système de commercialisation fiable et continuer de résister aux retombées de la lutte actuelle entre les États-Unis et la CEE.

Selon M. Raymond Royer, président-directeur général de Bombardier, grande société industrielle canadienne, de nombreuses possibilités s'offrent pour le Canada sur le plan du commerce international. Le secret réside dans l'identification de secteurs distincts, en faisant appel aux points forts de la compagnie, c'est-à-dire à la participation des employés et à une politique de décentralisation entraînant des gains de productivité mesurables à travers le monde. M. Zimmerman croit toutefois que l'industrie forestière doit se développer à l'extérieur du marché américain, et que les ports seront appelés à jouer un rôle crucial à ce niveau.

En dépit de l'optimisme général des participants, ceux-ci s'entendent pour dire que les marchés évoluent rapidement et que c'est aujourd'hui qu'il faut mettre en place les stratégies permettant de profiter des possibilités qui s'offrent.✚

— Graham Pettifer

## Un événement d'envergure mondiale dans une ville portuaire de réputation mondiale

QUÉBEC — On reconnaît de plus en plus l'importance de la planification stratégique en affaires. C'est d'ailleurs ce qui a motivé l'organisation de la troisième conférence annuelle de Ports Canada sur les affaires, qui a eu lieu du 13 au 15 mai 1987. Organisée afin de permettre aux cadres supérieurs et aux directeurs des diverses sociétés de port locales du réseau de Ports Canada d'en apprendre davantage au sujet des importants développements des secteurs gouvernemental, économique et du transport touchant les activités portuaires, la conférence a réuni plus de 250 personnes dans la très belle ville portuaire de Québec.

Désireux d'aller au-delà de la perception traditionnelle des affaires portuaires, les organisateurs du groupe des Services de la Société de Ports Canada ont réuni un éventail impressionnant d'orateurs canadiens et étrangers. Mentionnons notamment MM. Michel Côté et John Crosbie, respectivement ministres fédéraux de l'Expansion industrielle régionale

et des Transports, et M. Joseph Ghiz, premier ministre de l'Île-du-Prince-Édouard. Au nombre des représentants de gouvernements étrangers, soulignons M. William Creelman, administrateur adjoint du transport maritime au Département américain des Transports, M. Thomas Niles, ambassadeur des États-Unis au Canada et M. Robert Laurie, haut commissaire australien au Canada.

Les orateurs ont communiqué leur point de vue au sujet de la relation entre le commerce et le transport, thème de la conférence, et de l'influence marquée des transports en général et des ports en particulier sur le développement économique, la balance commerciale et la position de concurrence d'un pays. On a rappelé aux directeurs de ports, d'après les mots de John F. Kennedy, de « ne pas se demander ce que le pays pouvait faire pour eux, mais plutôt ce qu'ils pouvaient faire pour le pays ».✚

— Jean Lespérance



# Qu'advient-il des sirènes?

par Denise Faguy

**D**epuis toujours, on entend dire que les marins ont une femme dans chaque port. On n'en retrouve pas dans la direction du port en tous cas... En effet, très peu de ports peuvent se vanter d'avoir une femme à leur tête. De nos jours, la communauté maritime continue d'être essentiellement composée d'hommes.

Les femmes constituent plus de 41% de la main-d'oeuvre totale au Canada, mais elles sont considérablement sous-représentées dans les postes à revenu élevé. La Commission royale d'enquête sur l'égalité en matière d'emploi (le rapport Abella) estime que seulement 32,3 % des postes de gestion et d'administration sont comblés par des femmes.

Dans quelle proportion retrouve-t-on des femmes dans l'industrie portuaire? Les statistiques révèlent qu'à l'heure actuelle, les femmes n'occupent que 10,6 % des postes de gestion : peut-on même parler de chances égales d'emploi? La majorité des femmes qui forment ce pourcentage assument encore, de nos jours, des postes de secrétaire, de commis ou de gestionnaire subalterne.

Seuls trois membres nord-américains de l'American Association of Port Authorities ont une femme pour dirigeant : Anne Aylward, directrice maritime du Massport; Susan Frank, commissaire de l'Administration du port de New York/New Jersey et Donna Taylor, directrice générale de la Commission du port d'Oshawa, Ontario. (Mme



OSHAWA HARBOR COMMISSION

**Taylor: Seule sur l'avant-scène...**

Frank a quitté son poste récemment pour prendre en main une entreprise familiale et Mme Taylor vient d'être nommée première femme administrateur de l'Association internationale des ports des Grands Lacs (AIPGL)).

Mme Taylor admet bien humblement que son entrée dans la communauté maritime n'est que pur accident. « J'ignorais même qu'il y avait un port à Oshawa avant d'y postuler un emploi », a-t-elle avoué au cours d'une récente entrevue. Ses modestes débuts ne l'ont toutefois pas empêché d'accéder rapidement au poste de p.-d.g.. Mme Taylor estime qu'il y a deux causes principales au faible nombre de femmes dans le secteur maritime. Premièrement, les femmes ne savent pas qu'il existe

une industrie portuaire en plein essor. « Comment faire partie de cette communauté si l'on ignore de son existence? Deuxièmement, elle ne connaît pas toute la gamme d'occupations qui existe au sein de cette communauté », affirme Mme Taylor, et plusieurs d'entre elles pensent que pour entrer dans une entreprise portuaire, on doit être capitaine de navire ou débardeur ». Les ports se composent maintenant de disciplines complexes pour lesquelles il faut posséder des techniques de gestion de pointe qui s'offrent tant à l'homme qu'à la femme.

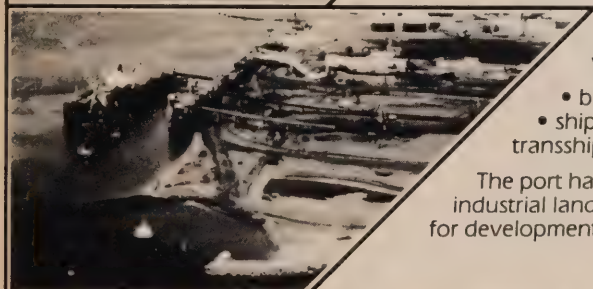
À ce jour, les hommes ont dominé en nombre la communauté maritime et l'industrie de transport en général. Le secteur portuaire ayant mis l'accent principalement sur l'interface avec l'aspect maritime, les postes de directeurs de port étaient souvent confiés à d'anciens marins.


Or, les temps changent. Le monde portuaire évolue et nécessite de plus en plus d'experts en gestion. La compétence est en voie de devenir un critère décisif. Les prototypes des relations publiques et du personnel laissent graduellement la place aux avocates et aux femmes titulaires d'une maîtrise en administration des affaires.

Le temps nous dira jusqu'à quand Mmes Aylward (titulaire d'un M.B.A. du M.I.T.) et Taylor seront les seules à partager l'avant-scène. Les sirènes seraient-elles une espèce en voie de disparition? ♪

*Denise Faguy est pigiste en communications à Ottawa.*


## SEPT-ÎLES



 **The deep water port on the St. Lawrence with world-class facilities for:**

- bulk and general cargo
- ship-to-ship, ship-to-shore transshipments.

The port has 265 hectares of industrial land available for development.

 **Le port en eau profonde situé sur le Saint-Laurent et doté d'installations de classe mondiale pour:**

- la manutention de marchandises générales et de vrac, et
- les transbordements navire-à-navire et navire-terre.

Le port compte en outre 265 hectares de terrain industriel.

**For more information, contact:**

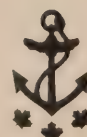
The General Manager

Port of Sept-Îles  
421, Arnaud Ave., Room 202  
Sept-Îles, QUEBEC  
G4R 3B3  
Tel.: (418) 968-1213  
Telex: 051-8-4209

**Pour plus de renseignements, prière de communiquer avec:**

Le directeur général

Port de Sept-Îles  
421, avenue Arnaud, pièce 202  
Sept-Îles (QUÉBEC)  
G4R 3B3  
N° tél.: (418) 968-1213  
Télex: 051-8-4209





## "THE PAMPERED PET"

*Everything That Floats: Pat Sullivan, Hal Banks, and the Seamen's Unions of Canada*

by William Kaplan,  
University of Toronto  
Press, 1987, 241 pages

The Pampered Pet of Canadian Liberalism" is the famous phrase the then opposition leader John Diefenbaker used to describe the SIU chief Hal Banks in an October, 1964, House of Commons debate. The words reflect the strong emotions and controversy generated by the events of the time, echoes of which are heard to this day.

William Kaplan traces the history of Canada's maritime unions from the founding in 1935, of the Canadian Seamen's Union by Pat Sullivan, through strikes, revelations of Communist domination, takeover by Hal Banks and the Seafarers' International Union in 1949-50, criminal charges, widespread labor conflict and violence on the Great Lakes, the Norris Commission of enquiry, trusteeship of the SIU, and Banks' flight to the U.S.

The story is gripping but not pretty, as almost no one involved in the events escapes Kaplan's fine-mesh net of research (the book was five years in the making and it has no less than 35 pages of footnotes, bibliography and references), and his critical judgment. There is a shocking litany of illegality, injustice, violence, and inaction, not just by the infamous Hal Banks and the SIU, but also at times by shipping lines, other trade unions, and the federal government.

The book's strength is also its weakness — it leaves one hungry for more. From the moment Hal Banks enters the scene, it is difficult to set the book aside. The writing is tight and action packed.

On the other hand, certain incidents occur out of the blue and cry out for more explanation. For example, in 1947 Pat Sullivan, the President of the CSU, suddenly called a press conference and confessed to his long-standing membership in the Communist Party of Canada. And no one knows why. This was a blow to the CSU "so serious and unexpected that it was never able to fully recover" —

yet the only tidbit of commentary is an aside that "some CSU members claimed [he] had been bribed by the RCMP".

The treatment of this incident, in limiting itself to the known facts, is typical of the book. Kaplan focuses on actions rather than on personalities and their motivations. He strictly follows the labor negotiation dictum to "be hard on the problem and soft on the people". This makes the book a very fair account, but sacrifices potential excitement. The notoriety of Hal Banks would lead one to expect the reader to feel hatred and revulsion towards him, yet this reader, for one, had no such reaction.

A perfect example of this is Kaplan's summing up of the arranged beating of Henry Walsh, the critical and brutal incident which eventually formed the basis for criminal charges against Banks and caused him to flee to the U.S. "What Banks thought he could gain, other than revenge, by ordering this attack, is a mystery. It certainly did not endear him to the mates, who knew immediately that he was the mastermind behind it".

Also unexplored — deliberately so, according to the author, "... a question for future historians to answer" — is whether the SIU reformed after Hal Banks' departure. Although the lake carriers, shippers and the government have been relatively happy — there having been no strike by the SIU for many years — the rights and freedoms of SIU members, suggests Kaplan, have improved little. "With increasing regularity, allegations about racketeering, violence and intimidation, fixed elections, political bribes, blacklists and every other impropriety imaginable have been made against the union and its officers."

More discouraging yet, for those concerned with democratic processes and participative action within trade unions, is Kaplan's conclusion that, without additional legislation, the nature of the work and the work-

*continued on page 55*

## L'ENFANT CHÉRI . . .

*Everything That Floats: Pat Sullivan, Hal Banks, and the Seamen's Unions of Canada*

par William Kaplan,  
University of Toronto  
Press, 1987, 241 pages

William Kaplan retrace l'histoire des organisations de marins canadiens depuis la fondation, en 1935, du Syndicat des marins canadiens par Pat Sullivan. Il relate les grèves, les révélations concernant l'inféodation au parti communiste, la prise de contrôle par Hal Banks et la Seafarers' International Union (SIU) en 1949-50, les poursuites intentées au criminel, les conflits de travail généralisés et la violence sur les Grands Lacs qui devaient mener à l'établissement de la Commission Norris, puis à la mise sous tutelle de la SIU et, enfin, à la fuite de Banks aux États-Unis.

L'histoire est palpitante mais non des plus reluisantes, car pratiquement aucun acteur de ces événements n'échappe aux recherches fouillées de Kaplan (l'ouvrage a exigé cinq ans de préparation et contient pas moins de 35 pages de notes, de bibliographie et références) et à son jugement critique. Il présente au lecteur une succession scandaleuse d'illégalité, d'injustice, de violence et d'inaction, non seulement imputable à l'infâme Hal Banks et à la SIU, mais parfois, également, aux compagnies maritimes, aux autres syndicats et au gouvernement fédéral.

Le livre a le défaut de sa qualité. Il laisse le lecteur sur son appétit. Il est difficile de fermer le livre à partir du moment où Hal Banks entre en scène. Le récit est mené à un rythme soutenu et abonde en rebondissements.

Par ailleurs, certains incidents surgissent d'on ne sait trop où et appelleraient de plus amples explications. On apprend, par exemple, que le président du Syndicat des marins canadiens, Pat Sullivan, convoqua en 1947, une conférence de presse inattendue pour confesser qu'il était membre de longue date du Parti communiste du Canada. Or, personne ne sait pourquoi. De cette conférence de presse, qui a frappé le syndicat « si durement et si soudainement qu'il ne s'en

est jamais remis complètement », tout ce que Kaplan se borne à nous dire, c'est que « certains membres du Syndicat des marins canadiens ont prétendu que [Sullivan] avait été acheté par la GRC ».

Le traitement de cet incident, qui se limite aux faits attestés, est caractéristique de l'ouvrage. Kaplan se concentre sur les actions plutôt que sur les personnalités ou leurs motifs. En cela, il applique à la lettre le mot d'ordre des négociateurs, selon lequel il faut « concentrer ses énergies sur le problème mais savoir être indulgent à l'égard des personnes ». Cette orientation a l'avantage d'assurer l'objectivité du livre, mais, par ailleurs, l'inconvénient de sacrifier des aspects qui pourraient être passionnants. La triste notoriété de Hal Banks nous porterait à croire qu'elle éveillerait chez le lecteur un sentiment de haine et de répulsion. Pourtant, tel n'est pas le cas.

Une autre question qui a été délibérément laissée de côté par l'auteur parce que, selon ce dernier, « c'est aux historiens qu'il reviendra d'y répondre » — c'est de savoir si la SIU s'est amendée après le départ de Hal Banks. Bien que les laquiers, les compagnies de navigation et le gouvernement soient relativement satisfaits — il n'y a eu aucune grève de la SIU depuis plusieurs années — les droits et les libertés des membres de la SIU, laisse entendre Kaplan, ont peu progressé. « Le syndicat et ses représentants ont été la cible, avec une régularité croissante, d'allégations de racket, de violence et d'intimidation, d'élections truquées, de pots de vin aux politiciens, d'utilisation de listes noires et d'autres comportements répréhensibles ».

Ce qui est encore plus décourageant, pour ceux qui s'intéressent au processus démocratique et aux mécanismes de participation dans les syndicats, c'est la conclusion de Kaplan, selon laquelle, sans législation additionnelle, la nature et le lieu de travail du marin sont tels « qu'il est presque inévitable qu'il y ait des abus de ce qui devrait être

*suite à la page 55*



continued from page 54

place of seamen is such that "... abuses of what should be fundamental rights are almost sure to result". However, if one wished to play the devil's advocate, one might suggest that the management of the shipping lines, indeed of most employers, displays few democratic characteristics. Ultimate control over decisions lies at the top, and individuals who disagree must submit or leave, voluntarily or involuntarily. The central control and co-ordinated action which is thus made possible contributes to the strength of the firm in commercial affairs and in labor negotiations. In these circumstances, it may be necessary to have equally strong, unitary voice for the seamen in order to cope with the power of the employers. The economic benefits thereby obtained for the seamen may compensate for restrictions in how much say individual members have and heavy-handedness in union administration. As Roman Gralewicz, the current SIU

President, said in a recent *Globe and Mail* interview, "You can't run a sailors' union like a Sunday-school picnic, ... I get respect from the sailors because I give them respect. ... Now our people can say, 'Hey, we're first class citizens.' They make good bucks now." Such considera-

**"Hal Banks was summoned to a meeting. When he arrived he was ordered to bring the walkout to an immediate end or face unnamed consequences."**  
(p. 146)

tions are obviously beyond the intended scope of William Kaplan's history of the CSU and the SIU, but it would be fascinating to read his commentary on such thoughts given his knowledge of the facts. On the whole, this book may not be the definitive account but it is excellent, and should be required reading for all interested in maritime labor-management relations.✚

—Jean Lespérance

suite de la page 54

des droits fondamentaux ». Toutefois, si on se fait l'avocat du diable, on pourrait être tenté d'affirmer que la gestion des compagnies maritimes, chez la plupart des employeurs, ne brille pas par excès de démocratie. Le contrôle ultime des décisions s'exerce au sommet de la pyramide et les personnes qui sont en désaccord doivent se rallier ou démissionner, volontairement ou non. Le contrôle central et l'action coordonnée que cela permet contribuent à la force de l'entreprise dans ses activités commerciales et dans ses négociations avec le personnel. Dans ces circonstances, il est peut-être nécessaire que les marins s'expriment d'une voix forte et unie pour faire contrepoids à la puissance des employeurs. Les avantages économiques qui en découlent pour les marins compensent peut-être les restrictions de la liberté d'expression des membres et la poigne de fer de l'administration syndicale. Comme le président actuel de la SIU,

Roman Gralewicz, l'expliquait dans une récente entrevue accordée au *Globe and Mail*, « vous ne pouvez administrer un syndicat de marins comme un pique-nique d'écoliers, ... les marins me respectent parce que je les respecte ... maintenant, nos gens peuvent dire qu'ils sont des citoyens de première classe. Ils sont bien payés ». De telles considérations dépassent sans aucun doute la portée que William Kaplan a voulu donner à son histoire du Syndicat des marins canadiens et de la SIU, mais il serait passionnant de lire ses commentaires sur de telles opinions, étant donné sa connaissance des faits. Dans l'ensemble, son livre ne met peut-être pas le point final à toute cette histoire, mais il est excellent et pratiquement obligatoire pour toute personne qui s'intéresse aux relations du travail dans l'industrie maritime.✚

—Jean Lespérance

## Of Mermaids ... and Port Managers

by Denise Faguy

The legend had it that seamen had a woman in every port — none in the port administration, however. Few ports can boast having women as their heads. Today, the marine community continues to be male dominated.

While women constitute over 41 percent of the total Canadian workforce, they are badly underrepresented in high-income occupations. The Royal Commission on Equality in Employment (the Abella report) claims women occupy only 32.3 percent of all managerial and administrative positions.

How well are women represented in the port industry? Mermaids and sailors' girls aside, available statistics point to a severe underrepresentation of women in Canadian ports. Only 10.6 percent of management level positions are currently occupied by women, a far cry from an equal employment opportunity. The majority of women still hold secretarial/clerical to junior managerial positions.

Of all North American members of the American Association of Port Authorities, only three list women as their heads: Anne Aylward, Maritime Director at Massport; Susan Frank, Commissioner at the Port Authority of NY/NJ; and Donna Taylor, General Manager and CEO at the Port of Oshawa, an Ontario harbour commission. Of the three, Frank recently stepped down to

pursue a family business, while Taylor was just named the first female director of the International Association of Great Lakes Ports (IAGLP).

In her unassuming fashion, Taylor admits she "slipped" into the marine community accidentally. "Before I applied," she said in a recent interview, "I didn't even know that there was a port in Oshawa." Notwithstanding her humble beginnings, she quickly rose to the rank of CEO. Taylor believes there are

two basic reasons for the shortage of women in the maritime industry. Firstly, women do not realize that there exists a thriving port industry. "If you aren't aware of its existence, you can't become a part of it." Secondly, women are not all aware of diversity of occupations within the industry. "Many women think," says Taylor, "to be involved in the port business means you either have to be a ship captain or a stevedore." Ports have become complex businesses today, with state-of-the-art managerial capabilities and, consequently, opportunities for both sexes.

The marine community — and the transportation industry, in general — has always been dominated by males. As the focus of the port industry was primarily on interfacing with the marine side only, former seafarers often moved on to become port managers.

Things have changed, however. As the port industry matures and requires increasingly more sophisticated managerial leadership, competence will be the deciding criterion. A trend is already in the making. While personnel and public relations typified the entry gates for the professional women into the industry, increasing number of female MBAs and lawyers have started to emerge on the industry's occupational landscape.

Only time will tell how long Aylward (an MIT MBA) or Taylor will have the exclusive limelight to themselves. One can only hope that there are more women at ports than sailors' girls or mermaids.✚

Denise Faguy is an Ottawa-based communication free-lancer



PORT OF BOSTON

Aylward: Exclusive limelights



# The Pitfalls of Success

**L**ike many other organizations, ports seldom question their strategy when everything goes well and operations are successful. Success itself is the best rationale for the continuation of policies, strategies and patterns which brought about that success. There appears to be no need for strategy review — or audit, as some prefer to label it.

Conversely, when a port is in difficulty, strategy is subordinated to a host of short-term controls, financial and otherwise. The time horizon contracts and management performance is measured by current year's profit. There is no time for strategy audit as the cost and effort appear to be an unwarranted luxury.

It would almost seem as if there is no appropriate time for a critical review of a port's strategy. Yet it goes without saying that periodically the basic philosophy and orientation of the port must change to deal with changing conditions and competitive environment. Without this, the port becomes *de facto* prisoner of its own past success. It is unable to change course until unsatisfactory results make it obvious to everyone that the strategy should have been altered long before.

The pattern suggests that the success of the present must be fully understood so that constructive changes can be made. Random changes in any complex organization would invariably degrade its performance. Ports are no exception.

The pattern also suggests that systematic and orderly change is essential. The environment and the competition are constantly evolving, even when the port is not. These external factors might adversely affect performance unless the port adjusts its strategy to accommodate, and take advantage of, such change.

A strategy audit or review is a demanding and complex undertaking. It requires a comprehensive reassessment of all underlying assumptions, and reconstruction and evaluation of all interlocking relationships. In effect, a strategy review is a system equilibrium analysis. It requires both discipline and commitment.

Under "normal" circumstances, a port can hardly afford to question most of well-entrenched policies that it follows. After all, these strategies are developed over an extended period of time in response to developments in the industry, both from the marine as well as the surface perspectives. Too much of this kind of introspection would paralyze the ability of management to carry on day-to-day operations. However, a strategy audit is not a separate task which is carried out periodically and is otherwise forgotten. Ideally, it is an iterative process: a sequence of strategy formulation, analysis, validation, reformulation, reanalysis, and revalidation. As such, it is an integral part of the strategic planning process. If it happens this way, a gradual evolution and upgrading can and does occur — which is how most strategies for a progressive business should evolve. As ideal strategy

development is an on-going process within a business, likewise strategy audit cannot be a periodic, one-time undertaking.

The strategy review process is primarily intuitive, thus suffering from one characteristic weakness. All too often, superficial explanations and easy rationalizations overshadow the need to analyze deeply or re-examine the underlying fundamentals. Notwithstanding this inherent shortcoming, explication and reformulation process lead to a consensus amongst members of the organization in regard to corporate objectives and operations. This can be instrumental in making strategy a part of the corporate culture. Thus, organizational policies become part of the everyday knowledge of every member of the organization — no longer the domain of an elite group that could "control" its implementation.

Lacking a credible audit mechanism, a port could fall prey to some common ailments. Either strategy becomes sanctified such that questioning the strategy and its underlying assumptions is considered an attack on the organization itself, or no consensus is ever reached. While the dangers are apparent in the former, in the latter instance, objectives are continually changing, and the port finds itself adrift in a sea of confusion.

Strategy must, therefore, be under constant review. This is a demanding process. A truly effective strategy audit will answer these questions — amongst others to the general satisfaction of the port management:

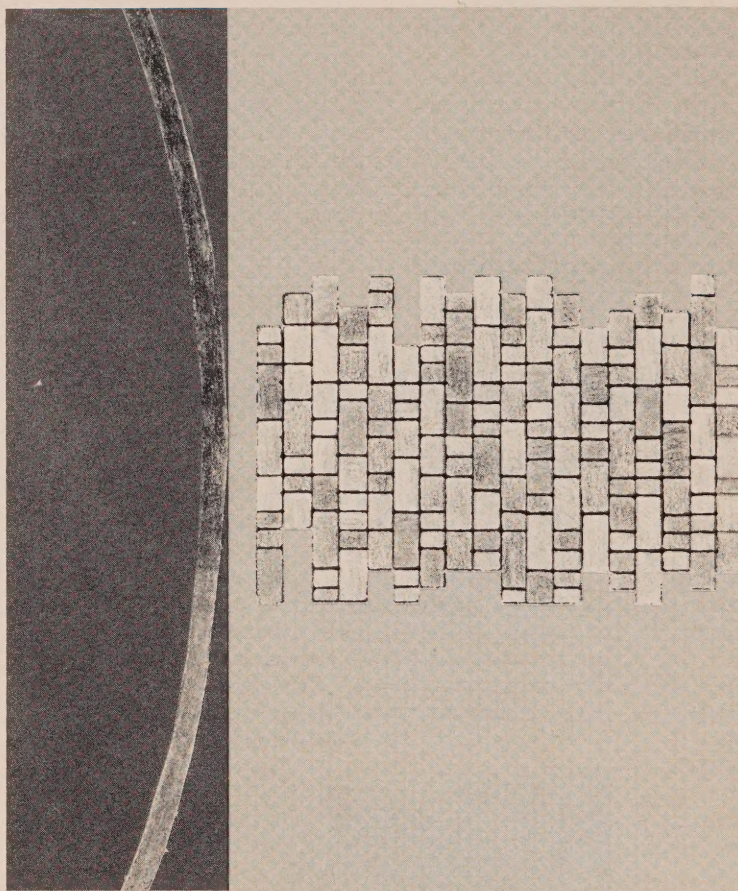
- where does the port put its priorities in allocating its financial, human and other resources?
- what is the primary vehicle for implementing the strategy?
- what are the services to be provided by the port and what is the hinterland it wishes to serve?
- what are the critical assumptions about the environment and the competition?
- what does the port expect to do differently or better than its competitors to be successful?

Not many ports make their strategies explicit. Fewer ever ques-

tion their strategies in any formal fashion until they are in some difficulty. This has to change if the port expects to withstand environmental changes that require flexible strategies.

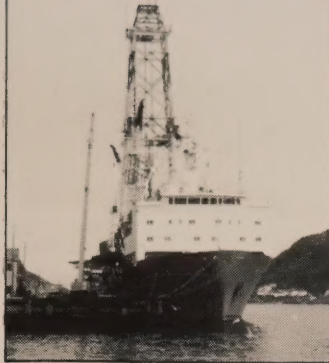
The last decade has brought about profound changes in the port industry: intensifying interport competition, severe overtonnaging amongst steamship operators, and widespread deregulation. Ports can no longer remain indifferent to the changes that are taking place in and around them. As the formulation and implementation of an effective strategy has become a critical survival factor, so is a workable and credible process to ever-green this strategy.

Although a strategy audit can be onerous and, at times, frustrating, it is bound to be rewarding. ♪



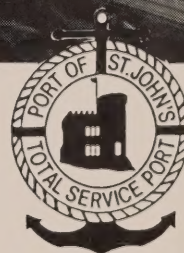
**Hassan J. Ansary**  
Editor-in-Chief





# Total Service Port

## Port of St. John's



- A well-equipped port where the keyword is service
- Efficient cargo handling Ships' supplies and repair facilities
- A service centre in oil and gas exploration and development
- A centre of ocean research

**We are poised  
to meet the challenges**

ST. JOHN'S PORT CORPORATION  
P.O. BOX 6178  
ST. JOHN'S, NEWFOUNDLAND  
A1C 5X8

Telephone: (709) 772-4664  
Telex: 016-3343





# Ports Canada



## **Ports Canada aide à soulever des montagnes.**

Chaque année, des dizaines de millions de tonnes de charbon sont expédiées au Japon par les installations de Ports Canada dans l'ouest du pays... une véritable montagne de charbon!

Bien que ces données soient impressionnantes, elles ne représentent qu'une partie des réalisations de Ports Canada. Ces quantités de charbon ne sont qu'une fraction du total annuel des exportations. Chaque année, des montagnes de marchandises (aliments, minéraux, bois de charpente et produits manufacturés), destinées aux marchés mondiaux sont manutentionnées par nos ports.

Nous sollicitons activement les suggestions des membres de la direction de nos ports et de nos clients afin de continuer d'aménager les meilleurs services et installations portuaires au monde. Pourquoi? Parce que l'exportation de marchandises représente plus de 25 pour cent du produit national brut du Canada.

Lorsqu'il s'agit de commerce à l'échelle mondiale, nous voyons à ce que le Canada acquière sa juste part. Ports Canada: un réseau portuaire efficace et rentable à votre service.

Par montagnes, nous entendons montagnes. Lorsque nous parlons d'affaires, rien n'est à notre épreuve!

**NOUS NOUS EN CHARGEONS!**